

**Asiakaslähtöisyyden merkitys tietojärjestelmien kehittämisessä**  
– tarkastelu sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin kontekstissa

Jari Smedberg

Tampereen yliopisto  
Informaatiotieteiden yksikkö  
Tietojenkäsittelyoppi /  
Organisaatioiden tietojärjestelmät  
Pro gradu -tutkielma  
Ohjaajat: Pirkko Nykänen ja Petri Virtanen  
Marraskuu 2014

Tampereen yliopisto

Informaatiotieteiden yksikkö

Tietojenkäsittelyoppi / Organisaatioiden tietojärjestelmät

Jari Smedberg: Asiakaslähtöisyyden merkitys tietojärjestelmien kehittämisessä – tarkastelu sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin kontekstissa

Pro gradu -tutkielma, 91 sivua, 5 liitesivua

Marraskuu 2014

---

Sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityö pohjautuu vuonna 2011 säädettyyn tietohallintolakiin. Tietohallintolain pohjalta aloitetussa työssä erääksi julkisen hallinnon arkkitehtuuriperiaatteeksi määritellään asiakaslähtöisyys. Tutkimuksessani selvitin, millaisia merkityksiä asiakaslähtöisyys saa sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityössä ja erityisesti tietojärjestelmien kehittämisessä.

Teoreettisesti liitän asiakaslähtöisyyden palvelutieteisiin palvelulogiikan kautta. Asiakaslähtöisyyden pitäisi realisoitua palvelukohtaamisessa, jonka osapuolia ovat asiakas, työntekijä ja organisaatio. Kyse ei siis ole pelkästä asiakasnäkökulmasta, vaan useasta näkökulmasta. Näitä näkökulmia yhdistää tässä tutkimuksessa tietojärjestelmä, jonka parhaassa tapauksessa pitäisi tukea oletettua asiakaslähtöisyyttä. Tietojärjestelmien kehittäminen loisi näin ollen arvoa niin asiakkaalle, työntekijälle kuin organisaatiollekin.

Laadullisen tutkimukseni aineistona käytin julkisen hallinnon dokumentteja, joita tulkitin hermeneuttisen tutkimustrategian keinoin.

Tulokset osoittivat, että kokonaisarkkitehtuurityössä asiakaslähtöisyys on määritelty puutteellisesti ja sen merkitykset ovat perin epämääräisiä. Lisäksi asiakaslähtöisyys nivoutuu tietojärjestelmiin täsmentymättömästi ja irrallisena. Näin ollen aineiston perusteella ei ole olemassa minkäänlaista selkeää toiminnallista periaatetta, joka liittäisi asiakaslähtöisyyden tietojärjestelmien kehitykseen tai uudistamiseen. Asiakaslähtöisyys on vain julkisen hallinnon määritelty toive toimia määrittelemättömällä tavalla.

**Avainsanat:** asiakas, asiakaslähtöisyys, kokonaisarkkitehtuuri, palvelut, tietojärjestelmä, sosiaalihuolto.

## SISÄLLYS

1. Johdanto.....	1
1.1 Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin tausta.....	2
1.2 Asiakaslähtöisyys kehittämisen periaatteena.....	3
1.3 Tutkimustehtävät .....	5
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	7
2. Tutkimuksen teoreettinen viitehys.....	9
2.1 Kokonaisarkkitehtuuri .....	10
2.1.1 Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin periaatteita Suomessa .....	11
2.1.2 Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri .....	15
2.2 Asiakaslähtöisyys .....	18
2.2.1 Asiakas lähtökohtana vai keskipisteenä .....	18
2.2.2 Palvelulogiikka .....	21
2.3 Palvelutoiminnan syventäminen.....	22
2.3.1 Palvelukohtaamisen kolmio.....	22
2.3.2 Koettu hallinta .....	25
2.3.3 Tietotekniikka ja palvelukohtaaminen .....	27
2.3.4 Yhteenveto.....	28
3. Tutkimuksellinen viitekehys.....	30
3.1 Tietojärjestelmätieteen näkökulma.....	30
3.2 Taustasitoumukset .....	33
3.2.1 Esiymmärryksen taustat ja vaikutus tutkimuskohteeseen .....	34
3.2.2 Tutkittavan kohteen ymmärtäminen.....	36
3.2.3 Tutkimuksellinen ymmärrys.....	38
3.3 Aineisto ja sen analyysi .....	39
3.3.1 Aineisto.....	40
3.3.2 Analyysi.....	41
3.3.3 Kohti merkityssuhteiden ymmärrystä.....	44
3.4 Yhteenveto: tutkimuksellinen malli .....	47
4. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmät asiakirjoissa .....	50
4.1 Tutkimustehtävä 1: asiakaslähtöisyyden merkityksiä taustoittava evidenssi .....	50
4.1.1 Hallitusten politiikkaohjelmat .....	51
4.1.2 Muut meta-asiakirjat.....	53
4.1.3 Yhteenveto meta-asiakirjoista .....	56
4.2 Tutkimustehtävä 2: nyky- ja tavoitetilan evidenssi .....	57
4.2.1 Periaatetason asiakirjat .....	57
4.2.2 Käsitteellisen tason asiakirja .....	66
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	70
5.1 Menneisyys .....	71
5.2 Nykyaika.....	72
5.3 Tulevaisuus .....	72
5.4 Johtopäätökset .....	73
6. Pohdintaa .....	76
Viiteluettelo .....	81

- Liite 1. Sosiaalipalvelut  
 Liite 2. Esimerkki sosiaalihuollon käsitejärjestelmä  
 Liite 3. Asiakslähtöisyyden tarkistuslista  
 Liite 4. Sosiaalihuollon KA-työssä huomioitavat lait

### **Kuviot:**

Kuvio 1. Tutkimuksen konteksti .....	7
Kuvio 2. Kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessi .....	12
Kuvio 3. Arkkitehtuurinäkökulmat ja käsitetasot.....	13
Kuvio 4. Hierarkiatasot.....	14
Kuvio 5. Esimerkki Terveys ja hyvinvointi -kohdealueen sidosarkkitehtuurista.....	15
Kuvio 6. Arkkitehtuuritasoja .....	16
Kuvio 7. Sosiaalihuollon kansallisen kokonaisarkkitehtuurin rakenne.....	17
Kuvio 8. Asiakkaan ja käyttäjän suhde. ....	20
Kuvio 9. Palvelukohtaamisen kolmio.....	23
Kuvio 10. Asiakaskohtaaminen ilman teknologiaa .....	27
Kuvio 11. Teknologia-avusteinen asiakaskohtaaminen .....	27
Kuvio 12. Teknologian helpottama asiakaskohtaaminen .....	27
Kuvio 13. Teknologiavälitteinen asiakaskohtaaminen.....	28
Kuvio 14. Teknologian tuottama asiakaskohtaaminen.....	28
Kuvio 15. Palvelukohtaamisen pyramidi .....	29
Kuvio 16. Ivesin, Hamiltonin ja Davisin malli tietojärjestelmien tutkimiseen .....	31
Kuvio 17. Käyttäjäympäristö.....	32
Kuvio 18. Kehitysympäristö.....	32
Kuvio 19. Tutkimuksellinen malli.....	33
Kuvio 20. Asiakslähtöisyyden tasot.....	42
Kuvio 21. Asiakslähtöisyyden kehittämisen tasot .....	43
Kuvio 22. Esimerkki käsitekartasta .....	43
Kuvio 23. Asiakkaan tyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden optimipiste.....	46
Kuvio 24. Esimerkki vaikutuslottuvuuksista.....	46
Kuvio 25. Potentiaaliset merkityssuhteet .....	47
Kuvio 26. Tutkimuksellinen malli.....	48
Kuvio 28. Käsitekristalli lisättynä tarkastelukulmilla .....	67
Kuvio 29. Asiakslähtöisyyden jaottelu aikajanalla.....	71

### **Taulukot:**

Taulukko 1. SOKKA-rakenteen asiakirjat ja niiden tarkoitus.....	18
Taulukko 2 Tutkimuskohteen vaikutuslottuvuudet .....	29
Taulukko 3. Tutkimustehtävien ratkaisussa käyttämäni asiakirjat.....	41
Taulukko 4. Asiakslähtöisyyden näkökulmien ja kohteiden vaikutuslottuvuudet .....	45
Taulukko 5. Asiakslähtöisyys arkkitehtuuriperiaatteissa.....	62



**Käsitekartat:**

Käsitekartta 1. Asiakaslähtöisyys hallituksen politiikkaohjelmissa.....	51
Käsitekartta 2. Asiakaslähtöisyys Kataisen hallitusohjelmassa .....	52
Käsitekartta 3. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmä politiikkaohjelmissa.....	53
Käsitekartta 4. Asiakaslähtöisyys tietoteknologian hyödyntämisstrategiassa.....	54
Käsitekartta 5. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmät – yleiskuva .....	55
Käsitekartta 6. Asiakaslähtöisen tietojärjestelmän merkitys tietoyhteiskuntastrategiassa .....	56
Käsitekartta 7. Periaatetason asiakaslähtöisyys lainsäädännön pohjalta.....	58
Käsitekartta 8. Tietojärjestelmän merkitys asiakastietolain mukaisesti .....	59
Käsitekartta 9. Tietojärjestelmän intensionaalinen sisällyssuhde.....	60
Käsitekartta 10. Asiakaslähtöisyys periaatetason strategiassa .....	61
Käsitekartta 11. Asiakaslähtöisen tietojärjestelmän merkitys periaatetason strategiassa.....	61
Käsitekartta 12. Asiakaslähtöisyys osana tietojärjestelmän kehitystä arkkitehtuuriperiaatteissa .....	63
Käsitekartta 13. Asiakaslähtöisyyden merkitys kehittämisvaatimuksissa.....	64
Käsitekartta 14. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmän merkitys kehittämisvaatimuksissa.....	65
Käsitekartta 15. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien merkitys kehittämisvaatimuksissa, yhteenveto .....	66
Käsitekartta 16. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmän merkitys käsitteellisellä tasolla .....	69
Käsitekartta 17 Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien merkityksen periaatetason tiivistys .....	75

## 1. JOHDANTO

Ystäväni oli äkeä. Hän ei käsittänyt, miksi joutui sosiaalihuollon asiakkaana kirjoittamaan lomakkeisiin samoja tietoja. Aina uudelleen. Lisäksi jokaista lomaketta varten täytyi ottaa uudet kopiot samoista liitteistä. Aina uudelleen. Hänen sähköisestä versiosta paperille tulostamansa liitteet skannattiin virastossa takaisin sähköisiksi versioiksi. ”Tehotonta paperiden pyörittelyä”. En väittänyt vastaan mutta vakuutin uskovani valoisampaan tulevaisuuteen: julkisella sektorilla toimintoja ja niiden yhteentoimivuutta on jo alettu tehostaa. Sitä kutsutaan kokonaisarkkitehtuuriksi. Se tulisi ja pelastaisi. Kumpakin nauratti.

Naurahdukset olivat ironisia, mutta julkisen sektorin tiedonhallinnan ja varsinaisten toimintojen yhteensovittamiseen kannattaa suhtautua vakavasti. Pohjimmiltaan kyse on kansalaisten ja asiakkaiden elämänlaadun helpottamisesta tietojärjestelmien avulla. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä tietojärjestelmät ovat olennaisessa asemassa. Niiden merkityksen arvioidaan kasvavan entisestään tulevaisuuden palveluissa [Dahlberg ja Vainio, 2014].

Tämän tutkimuksen perusajatuksena on valaista, miten tietojärjestelmien kehittämisessä huomioidaan palvelutoiminnan asiakas. Kun organisaation toiminnan tehostamisessa nähdään myös asiakas, niin kyse ei voi olla pelkästä tehokkuudesta ajan, kustannusten ja panostuksen suhteen. Asiakkaan saama palvelu on oltava myös laadukasta. Asiakkaalla tarkoitan tässä tutkimuksessa sosiaalihuollon palveluita saavaa henkilöä. Sosiaalihuollossa asiakkaan mieleiseen ratkaisuun ei aina voida päästä, vaan on pyrittävä ymmärtämään laajempi näkökulma – esimerkiksi asiakkaan lähipiiri tai yhteiskunnallinen ulottuvuus. Siitä huolimatta asiakkaan aito huomioiminen ja asiakkaan aito osallistuminen prosessiin johtaa todennäköisemmin hyvään lopputulokseen kaikkien kannalta kuin pelkkä ammattilaisen arvio hänen parhaastaan. Myös tietojärjestelmissä.

Tietojärjestelmät itsessään eivät ole autuaaksi tekevä voima, vaikka viime vuosikymmenen aikaan budjettirahoitusta on kohdennettu julkisen hallinnon tietojärjestelmien kehittämiseen satoja miljoonia euroja [HE 246/2010, s. 8]. Tietojärjestelmien kehittäminen vaatii laajaa tietämystä ympäröivästä todellisuudesta eli selkeää käsitystä toiminnan tarpeista, siihen liittyvistä palveluista ja toimijoista, prosesseista, käsitteistä sekä toiminnan tarvitsemista tiedoista [Uusitalo, 2012]. Tietojärjestelmän käsite tässä tutkimuksessa noudattaakin tuota laajaa näkemystä: se pitää sisällään teknologian lisäksi ihmiset, työnjaon, toimintamallit ja organisaatiorakenteen [esim. Mursu ja Tiitonen, 2011, s. 363].

### 1.1 Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin tausta

Julkisessa hallinnossa edellä mainittua laajaa käsitystä tietojärjestelmistä jäsennetään kokonaisarkkitehtuurin<sup>1</sup> avulla. Vuonna 2011 säädetty tietohallintolaki velvoittaa julkisen sektorin suunnittelemaan ja kuvaamaan tietohallintonsa kokonaisarkkitehtuurin mukaisesti [L 10.6.2011/634]. Hallituksen esityksessä laiksi todetaan, että informaatioteknologiaalla tavoitellaan palvelujen vaikuttavuuden lisäämistä asiakkaille, hallinnollisen kuorman vähentämistä yrityksille ja kansalaisille [HE 246/2010, 2010].

Yksinkertaisimmillaan kokonaisarkkitehtuuri tarkoittaa kuvausta siitä, miten toiminnassa hyödynnetään, nyt ja tulevaisuudessa, tietoa ja tietojärjestelmiä. Se on organisaation toiminnan suunnittelua kokonaisuutena. Kokonaisuutta katsotaan kaikista neljästä näkökulmasta:

- 1) Toiminta (rakenteet, niiden väliset suhteet, tehtävät ja aktiviteetit)
  - 2) Tieto (tietosisällöt, keskeiset tietovirrat ja tiedon ominaispiirteet)
  - 3) Tietojärjestelmä (tarvittavat ratkaisut, funktiot, ominaisuudet ja standardit)
  - 4) Teknologia (tarvittavat teknologiset palvelut, mutta ei toteutustapaa)
- [Schekkerman, 2003]

Kyseessä on Suomen historian suurin tietohallinnon kehittämisen hanke. Karkean arvion mukaan KA-työ vaatii 300 henkilötyövuoden panoksen julkiselta hallinnolta. Pelkästään vanhojen olemassa olevien tietojärjestelmien integrointi KA:n ja sen edellyttämän yhteentoimivuuden mukaisiksi maksaa arviolta 110 miljoonaa euroa. [HE 246/2010]. Kehittäminen pitää sisällään lukuisia päätöksentekotasoja: poliittisista tasoista ministeriöihin ja keskushallinnon virastoihin, valtion alue- ja paikallishallintoihin, kuntien seutuyhteistyöstä kuntien aluehallintoihin ja yksittäisten kuntien kautta niiden toimintayksiköihin. Listasta voi päätellä, että kokonaisuus kytkeytyy laajempaan hallinnon kehittämiseen, josta viimeaikoina näkyvimmin ovat olleet esillä kuntaliitokset ja sosiaali- ja terveystieteiden (sote). Lisäksi kyse on EU-tason yhtenäistämisyhtymästä.

Vaikka tietohallintolaki antoikin viimeisen velvoitteen kehittämistyölle, niin se ei tarkoita että lainsäätäjä tai edes tietohallinnon innokas väki olisi ohjannut kehitystä mainittuun suuntaan. Kaiken takana ovat olleet enemmän tai vähemmän suotuisien teknisten, kaupallisten, taloudellisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden yhteisvaikutukset. Toiminnan elinvoimaisuuden kehittäminen kokonaisarkkitehtuurin ja palvelutoiminnan kautta on seuraus yhteisvaikutuksista. Nykyisin merkittävimpana taustatekijänä korostuu julkisen talouden tuloksellisuus. Sen vaikutus näkyy laajasti julkisen hallinnon kehittämisessä:

---

<sup>1</sup> Termiä kokonaisarkkitehtuuri käytetään julkishallinnossa. Muita käytettyjä nimityksiä ovat: yritysarkkitehtuuri (engl. Enterprise Architecture, EA), National Enterprise Architecture (NEA), Federal Enterprise Architecture (FEA) ja Governance Enterprise Architecture (GEA). [Pulkinen *et al.*, 2007]

muun muassa julkisen sektorin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa, jossa palvelukyky on vaikuttavuuden, aikaansaannoskyvyn sekä tuottavuuden ja taloudellisuuden rinnalla yksi tuloksellisen toiminnan elementistä. Palvelukyvyllä kuvataan asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteena on muun muassa keventää yritysten ja kansalaisten hallinnollista taakkaa. [VM, 2014]

Päämäärän toteutumisessa tietotekniikalla tulee olemaan merkittävä rooli. Julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniinen toiminto (JulkICT) on mukana tekemässä tuloksellisuutta seuraavin teesein:

- ”Tehokkaat ja asiakaslähtöiset tieto- ja viestintätekniset ratkaisut ovat avainasemassa vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistämisessä
- Painotus tiedon hyödyntämisessä koko yhteiskunnassa, ei ainoastaan hallinnon sisäisessä toiminnassa
- Teknologisten raja-aitojen kaataminen, yhdenmukaisempi toiminta” [Jylhänkangas, 2013b, s. 2]

JulkICT-toiminto korostaa siis asiakaslähtöisiä ratkaisuja, tiedon avoimuutta ja teknologian raja-aitojen kaatamista. Taustalla loistavat kokonaisarkkitehtuurin periaatteet. Kokonaisarkkitehtuurin avulla tavoitellaan yhteentoimivuutta, päällekkäisten hankkeiden karsintaa ja uudelleenkäyttöä. Tarve edellä mainituille kumpuaa tuottavuuden ja palvelutason parantamisesta [Liimatainen *et al.*, 2007]. Palvelutason parantaminen on kokonaisuuden kannalta vain yksi osio. Lisäksi on etsittävä aktiivisesti uusia ja edistyksellisiä palveluja raja-aitoja kaataen. Tähän pyrkii myös kansallinen palveluarkkitehtuuri (KaPA), jossa tavoitteena on ”luoda maailman paras kansallinen digitaalinen palveluinfrastruktuuri” [Jylhänkangas, 2013a]. Palveluarkkitehtuuri ei ole kumminkaan yksittäinen innovaatiokeihäänkärki, vaan siinäkin noudatetaan julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin periaatteita sekä ohjeita.

## 1.2 Asiakaslähtöisyys kehittämisen periaatteena

Käytännön kokonaisarkkitehtuurityössä liikkeelle lähdetään organisaation visiosta, strategisista tavoitteista ja palveluiden parantamisesta – taloudellista ulottuvuutta unohtamatta. [Kokonaisarkkitehtuuri, 2012]. Tällöin julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin (JHKA) yleiskuvauksen mukaisesti:

”Välineorientoituneesta järjestelmäkehityksestä päästään aitoon, organisaation tavoitteista lähtevään sekä asiakas- ja toimintalähtöiseen ICT-ratkaisujen kehittämiseen.” [JHKA, 2011, s. 6]

Edellisessä lainauksessa tavoitteet ja toimintalähtöisyys ovat suhteellisen ymmärrettäviä toimintoja: aluksi on määriteltävä organisaation tavoitteet, jonka jälkeen toimintalähtöisten ratkaisujen kehittäminen huomioidaan KA:ssa yhtenä näkökulmana. Epäselväksi jää,

mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisellä kehittämisellä. Voisinko tuon perusteella vilpittömästi väittää ystävälleni, että hänenkin tarpeensa tullaan huomioimaan tulevissa tietojärjestelmissä – aidon asiakaslähtöisesti.

Asiakaslähtöisyys määritellään erääksi arkkitehtuuriperiaatteeksi [VM, 2012a] julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurissa eli hierarkisesti korkeimmalla tasolla. Kaikki alemmat kokonaisarkkitehtuuritasot joutuvat noudattamaan ylemmän tason ohjausta ja puitteita. Arkkitehtuuriperiaatteiden määrityksissä todetaan, että toimintamallia on kehitettävä asiakaslähtöisesti. Periaatteen selityksessä viitataan yleisluonteisesti asiakkaiden tarpeiden palvelutehtävään, johon kaikilla kansalaisilla on oltava mahdollisuus. Vaikutuksen kytkeytyvät toimintamallien, -tapojen sekä palvelujen uudistamiseen ja kehittämiseen, varsinkin uusien sähköisten palvelujen mahdollisuuksien kautta. [VM, 2012a]

Oma käsitykseni tietojärjestelmätieteestä pohjautuu vahvasti ajatukseen, että tietojärjestelmät ovat osa sosiaalista konstruktia eikä niin että tietojärjestelmään vain kuuluu sosiaalisia elementtejä. Tämän vuoksi haluan korostaa kehittämistyössä näkemystä asiakkuudesta. Asiakas on eräs toiminnan tarpeisiin liittyvä toimija – ja jopa suhteellisen tärkeä sellainen. Lähtökohtana on, että sosiaalihuollon tietojärjestelmiä kehitetään joka tapauksessa käyttäen hyväksi KA-kehystä, aivan kuten laissa säädetään. Tutkimuksellinen mielenkiinto tulee siitä, miten kehittämisessä huomioidaan, ei pelkästään asiakkuus, vaan myös palvelutoiminta, jossa asiakaslähtöisyys on eräs tärkeimmistä arvoista.

*Asiakaslähtöisyys* on siis tämän tutkimuksen keskeinen käsite. Aivan ongelmaton se ei kumminkaan ole. Päälimmäiseksi kysymykseksi kohoaa, miten asiakaslähtöisyys näkyy käytännön KA-työssä? Onko kyse samasta kuin käyttäjäkeskeisessä kehittämisessä (user-centered system design, UCSD)? Vai onko se vain tyhjyyttään kumiseva taikasana, jota kuuluu hokea tässä ajassa. Esimerkiksi CGI Suomen toimitusjohtaja lupaa ohjata joukkojaan laadukkaampaan ICT-ratkaisujen kehittämiseen: ”Meillä kaikki lähtee asiakkaan nostamisesta tiukemmin kaiken toiminnan keskiöön” [Nikku, 2014]. Toisaalta taas julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin kehittämisessä mukana olleen Gofore -konsultointiyrityksen palveluarkkitehti Tahvo Hyötyläinen [2014] toteaa käsitteiden jäävän korkealentoisiksi ja vaille konkretiaa. Hänen mielestään KA-prosesseissa on keskitytty liikaa siihen, miten palvelutuottajat fasilitoivat omaa lisäarvoaan. Sen sijaan kokonaisarkkitehtuurin nyky- ja tavoitetilan kartoittamisessa yhdeksi keskeiseksi kokonaisuudeksi pitäisi nostaa palvelutuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus.

Sosiaalialalla on keskusteltu vuosikymmeniä aluksi asiakaskeskeisyydestä ja myöhemmin asiakaslähtöisyydestä [ks. esim. Outinen, 1996; Outinen ja Lindqvist, 1999; Lehto, 2000; Gunther *et al.*, 2013]. Oletukseni on, että asiakaslähtöisyys voisi tarkoittaa tietojärjestelmissä samaa kuin sosiaalialan toiminnan parissa virinnyt uudelleenmäärittely asiakaslähtöisestä toiminnasta, johon pitäisi lukeutua muun muassa palvelun yhteistuottajuus.

Tällöin asiakaslähtöisyys liittyisi laajempaan palvelutuotannon tapaan, palvelulogiikkaan. Olennaista tutkimuksessani ei ole niinkään arkkitehtuurikehyksen noudattaminen eli mitä KA:ssa tehdään, vaan mikä on tekemisen merkitys. Miten asiakkuus, asiakaslähtöisyys ja palvelulogiikka saavat intension eli mielen informaatioteknologiapalveluissa (jatkossa IT-palvelu).

Lähtökohtani on, että asiakaslähtöisyyteen kuuluu ainakin asiakkuus ja palvelulogiikka. Palvelulogiikan kautta asiakaslähtöisyys liittyy organisaation toimintaan. IT-palveluissa asiakaslähtöisyyden voisi pelkistää virheellisesti samaksi kuin käyttäjakeskeisyys, mutta kyse on aivan eri asiasta. Asiakaslähtöisyyden ja IT-palvelujen suhdetta voisi täsmentää Stenvallin ja Laitisen [2013, ss. 138-142] esimerkillä kollaboratiivisesta demokratiasta, jossa sosiaalihuollon kuljetuspalveluiden toteuttamiseen osallistuisivat myös siihen oikeutetut asiakkaat. Tällöin he hyödyntäisivät visualisoivia informaatioteknologian ratkaisuja, joilla selkeästi osoitettaisiin ja simuloitaisiin päätösten vaikutusta suhteessa olemassa oleviin resursseihin. Jokainen osallinen voisi näin ollen nähdä valintojen vaikutuksen resurssien käytön suhteen. Resurssien, jotka ovat tarkoitettu palvelemaan heitä itseään ja joiden väheneminen häiritäisi pääasiassa heitä itseään. Asiakkaiden osallisuuden seurauksena lopputulos olisi heidän oma valintansa, joka oletettavasti olisi parempi kuin virkahenkilöiden tuottama paras ratkaisu. Vaikka ratkaisut olisivat samoja, niin tällöinkin osallisuuden positiiviset vaikutukset toisivat suuremman tyytyväisyyden. Näin asiakaslähtöinen tietojärjestelmä olisi myös arkkitehtuurissa tavoiteltava artefakti.

### 1.3 Tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on kartoittaa asiakaslähtöisyyden merkityksiä ja mahdollisuuksia tietojärjestelmien kehittämisessä.

Tarkastelukehikkona on kokonaisarkkitehtuurikehys. En siis keskity pelkästään tietojärjestelmänäkökulmaan, vaan näkökulmien kokonaisuuteen. Näiden lisäksi huomioin myös lähtökohdat ja periaatteet näkökulmien taustalla. Perusidea on, miten kokonaisarkkitehtuurimallissa nähdään tietojärjestelmien asiakaslähtöisyys sekä miten tietojärjestelmiä aiotaan jatkossa kehittää asiakaslähtöisesti.

Tutkimuksen laajana kontekstina on sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityö. Kokonaisarkkitehtuurikehyksen käytöstä julkisen hallinnon kehittämistyössä on ennalta säädetty tietohallintolaissa; se on otettava annettuna. Kokonaisarkkitehtuurityö ei kuitenkaan ole prosessi, jolla on alku ja loppu. Esimerkiksi nykytilan kuvaukset on päivitettävä aina uusien toimenpiteiden toteutuksen jälkeen tilannetta vastaavaksi [JHS 179, 2012]. Näin ollen keskityn sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin dokumentteihin, jotka on tuotettu ennen kesäkuuta 2014.

Viimeisten käyttämieni dokumenttien lisäksi on määriteltävä myös tutkimuksen alkulähteet. Tietohallintolaki, jossa asiakaslähtöisyydestä ei säädetä mitään, ei ole alkuna riittävä. Mistä kokonaisarkkitehtuuriin tulee tuo mystinen asiakaslähtöisyys? Asiakaslähtöisyys on määritelty ainakin Kataisen hallituksen ohjelmassa [Hallitusohjelma, 2011] ICT -toimintojen kehittämisen periaatteeksi. Nykyisinhän hallitusohjelmilla on huomattava toimintaa ohjaava merkitys. Hallitusohjelmassa [2011] asiakaslähtöisyys mainitaan useaan kertaan:

- ”Sosiaalisen median ja muun interaktiivisen tieto- ja viestintäteknologian käyttöä hallinnon ja kansalaisten välisessä kanssakäymisessä lisätään **asiakaslähtöisesti**.” [mt., s. 50]
- ”...palvelut tuotetaan **asiakaslähtöisesti** sekä laadukkaalla ja kustannusvaikuttavalla tavalla.” [mt., s. 57]
- ”...tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset kunnalliset palvelut, **asiakaslähtöisesti** koko maassa...”. [mt., s. 75]
- ”Julkishallinnon sähköistä asiointia ja palveluita kehitetään **asiakaslähtöisesti**.” [mt., s. 78] (Lihavoinnit edellisissä - JS)

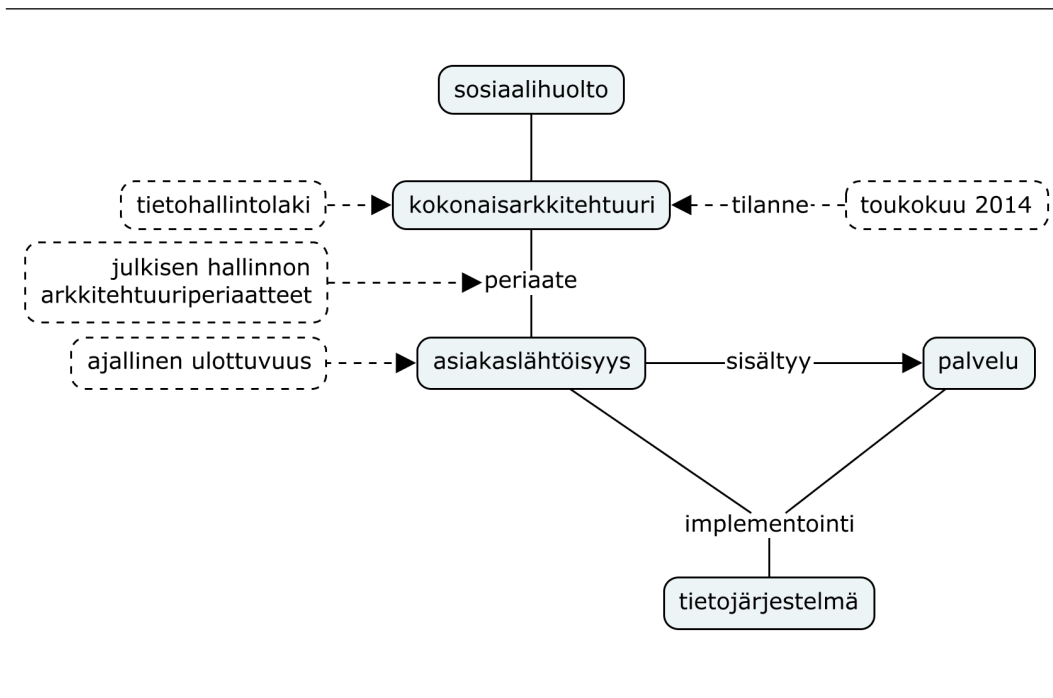
Mielenkiintoista on, millaisia merkityksiä asiakaslähtöisyyteen on asetettu muun muassa Kataisen hallitusohjelmassa. Onko KA-työn asiakaslähtöisyydessä kyse tiedostetuista tai tiedostamattomista intertekstuaalisista viittauksista aikaisempiin suunnitelmiin? Tällöinhän asiakaslähtöisen tiedon luonne ei välttämättä edes ilmentyisi toiminnan tasolla ja tarpeina tietojärjestelmien kehittämisessä. Toiminnan tasolla asiakaslähtöisyys saatettaisiin mieltää ennemminkin käyttäjakeskeisyytenä. Tutkimuksessani pyrin tekemään selkeän eron käyttäjakeskeisyyteen (myös tietojärjestelmien suunnittelumenetelmänä) ja löytämään uusia näkökulmia nimenomaan asiakaslähtöisyyden ymmärryksen kautta. Tarkastelun laajentaminen aikaan ennen tietohallintolain voimaantuloa, redusoi käsitteellisen sekaantumisen riskiä.

Koska asiakaslähtöisyys sisältyy laajempaan palvelutoiminnan muutokseen, niin en voi myöskään jättää huomioimatta palvelutoimintaa. Tietojärjestelmien kehittämisen kanalta palvelulogiikan ymmärtäminen voi tarjota uusia näkökulmia. Lopulta asiakaslähtöisyyden pitäisi näkyä jossain muodossa myös tietojärjestelmien implementoinnissa. Edellisen pohjalta tiivistin kuvioon 1 tutkimuksen kontekstin.

Yleisenä tehtävänäni on siis kartoittaa ja tulkita sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityössä ilmeneviä asiakaslähtöisyyden merkityksiä. Vaikuttaako asiakaslähtöisyys tietojärjestelmien kehittämisen käytäntöihin? Tutkittaviksi tehtäviksi täsmentyvät:

1. Asiakaslähtöisyyden merkitykset ennen kokonaisarkkitehtuurityötä
2. Asiakaslähtöisyyden merkitykset kokonaisarkkitehtuurityössä

Molemmissa tehtävissä tarkastelen asiakaslähtöisyyteen liitettyjä yleisiä merkityksiä sekä niiden suhdetta tietojärjestelmiin ja tietojärjestelmien kehittämistarpeisiin. Tehtävänasettelulla jäsennän merkitykset niin menneisyyden<sup>2</sup> kuin nyky- ja tavoitetilan kautta.



Kuvio 1. Tutkimuksen konteksti

#### 1.4 Tutkimuksen eteneminen

Kokonaisarkkitehtuurilla pyritään luomaan periaatteellista rakennetta, jolloin muun muassa tietotekniikan hyödyntäminen olisi aidon asiakaslähtöistä. Virke kuulostaa iskulauseelta, jota heitellään seminaareissa kunnes sitä pidetään ehdottomana totuutena eikä toteutumisen ehtona? Tutkimuksellisenä ponnistuksena sitä vastoin asialähtöisyyden selkeyttäminen alkaa asiakkaan ja palvelun käyttäjän ymmärtämisestä. Asiakas ei ole koskaan yksin, asiakkuuteen liittyy myös palvelua tarjoava taho. Tässä tapauksessa tuo taho on julkisen sektorin organisaatio – sosiaalihuolto (sosiaalihuollon palveluista kerron liitteissä 1 ja 2). Organisaatiossa palveluja tuottavat ammattiin koulutetut työntekijät. Millainen on, ja voisi olla, tietotekniikan rooli noiden kolmen välillä? Miten ne huomioidaan kokonaisarkkitehtuurissa?

Luvussa 2 esittelen teoreettisen viitekehyksen kokonaisarkkitehtuurin, asiakkuuden, asiakaslähtöisyyden ja palvelulogiikan kautta. Esittelen sekä sosiaalihuollon kansallisen kokonaisarkkitehtuurin (SOKKA) että sitä ohjaavan julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin.

<sup>2</sup> Menneisyyteenkin voi liittyä nyky- ja tavoitetilan tarkastelua. Tämä korostaa kokonaisarkkitehtuurin dynaamisuutta, jolloin tämän päivän tavoitetila voi olla huomisen nykytila.



tuurin (JHKA) piirteet. Asiakkuudessa käsittelen eroa asiakaslähtöisyyden ja -keskeisyyden välillä, mutta myös asiakkaan, käyttäjän, ostajan ja palvelun osapuolen suhdetta. Yhdistän asiakkuuden laajempaan palvelulogiikan näkemykseen sekä tietojärjestelmien hyödyntämisen osaksi palvelua. Palvelutoimintaa syvennän palvelukohtaamisen kolmion avulla. Luvun tarkoitus on luoda pohjaa sille, mitä asiakaslähtöisyys kokonaisarkkitehtuurissa voisi pitää sisällään.

Luvussa 3 keskityn tutkimuksellisen viitekehyksen esittämiseen. Liitän aiheen tiiviimmin tietojärjestelmätieteen näkökulman mukaiseen malliin. Lisäksi ruodin tieteenfilosofisia sekä metodologisia taustasitoumuksiani. Aineiston ja sen analyysitavan esittelyn jälkeen kokoon luvun pääasiat tutkimukselliseksi malliksi.

Luvussa 4 siirryn aineiston analysointiin. Tulkintojen ja ymmärryksen kautta etsin vastauksia tutkimustehtäviini. Aluksi käyn läpi asiakirjat, jotka eivät liity kokonaisarkkitehtuuriin mutta voivat taustoittaa myöhempiä merkityksiä ja tulkintoja asiakaslähtöisistä tietojärjestelmistä. Periaatteellisen ja käsitteellisen tason tarkasteluissa haen asiakaslähtöisyyteen liittyviä merkityksiä sekä niiden vaikutuksia tietojärjestelmien kehittämiseen.

Tutkittavan kohteen mieli kiteytyy luvussa 5 yhteenvedona ja johtopäätöksinä.

Luvussa 6 pohdin tutkimukseni tuloksia ja niiden rajoituksia. Lisäksi katsastan tulevaisuuden mahdollisuuksia niin kokonaisarkkitehtuuriin kuin jatkotutkimusten suhteen.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEHYS

Asunnon pohjapiirustus on esimerkki arkkitehtuurista, jossa tarkoituksena on löytää yhteinen näkemys suunnittelijan ja asiakkaan välille. Yhteinen näkemys on sitä selkeämpi, mitä enemmän asiakas on osallisena. Pohjapiirustus kertoo asunnon huoneiden toiminnallisuudesta, sijainnista, niiden vuorovaikutuksesta toisiinsa, suhteellisesta koosta ja materiaaleista. Vuorovaikutus arkkitehdin ja asiakkaan välille syntyy, jos pohjapiirustus tukee molempien mentaalista mallia.

Samaan pyritään kokonaisarkkitehtuurissa: monimutkaisuuden selkeyttämiseen. Kyse ei ole siitä, etteikö organisaatiossa toiminnallisia tavoitteita olisi määritelty, prosesseja tiedettäisi, tietoa hyödynnettäisi tai tietojärjestelmien roolia toiminnan tukemisessa ymmärrettäisi. Kokonaisarkkitehtuurissa kyse on ensinnäkin siitä, että edellä mainitut ulottuvuudet tunnetaan ja niistä osataan keskustella samassa merkityksessä – koko organisaatiossa. Toiseksi siitä, että pystytään varmistamaan elementtien saumaton yhteentoimivuus. Kokonaisarkkitehtuuri on varsinaisen toiminnan ja informaatioteknologian yhteensovittamista eli kahden aiemmin erillisenä pidetyn kokonaisuuden sijoittaminen samaan pohjapiirustukseen.

Monimutkaisuuden selkiyttämisestä huolimatta mallit saattavat sisältää ongelmia, joita voisi kuvailla kompleksisiksi. Kompleksisia ongelmia ei pitäisi laimentaa näennäisen hallittaviksi, vaan niihin on takerruttava ilkeinä ongelmoina<sup>3</sup>. Ongelmina, joihin ei löydy yksiselitteistä vastausta, mutta joiden huomiointi on oleellista myös tietojärjestelmien kehittämisessä.

Eräs tällainen ongelma on asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys, jossa vaaditaan ottamaan asiakas mukaan häntä itseään koskevan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, on korostunut sosiaalihuollon seminaareissa ja kirjoituksissa [esim. Keronen, 2013; Leväsluoto ja Kivisaari, 2012; TuKKK, 2012]. Miten tällainen joustava ja yksilöllinen toimintatapa suhteutuu tietojärjestelmien suhteellisen jäykkiin rakenteisiin? Ongelman laimentaminen tarkoittaisi sitä, että asiakaslähtöisyys huomioitaisiin vain markkinointikäsitteenä ilman käsitteen mieltä. Mikäli tämän yhden yksittäisen käsitteen kompleksisuus voitaisiin ymmärtää ja samalla hyväksyä sen ilkeys, on se käsitteellistettävä.

Tässä luvussa selkiytän teoreettisesti tutkimuskohteen kannalta oleellisinta käsitteistöä ja rakennetta. Tarkoitukseni on etsiä epämääräiselle asiakaslähtöisyydelle intensiota muiden käsitteiden avulla; yhdessä ne muodostavat pohjapiirustuksen, jossa eri osien väliset

---

<sup>3</sup> Englanninkielinen wicked problem -termi suomennetaan kompleksisuustutkimuksissa yleisesti myös piirulliseksi ongelmaksi [ks. esim. Vartiainen *et al.*, 2013].

suhteet muodostavat ymmärrettävän rakenteen. Aloitan tarkasteluni taustoittamalla tutkimuksen kontekstia kohdassa 2.1 yleisellä kokonaisarkkitehtuurin esittelyllä, josta jatkan julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin periaatteisiin ja toimialakohtaiseen sosiaali- huollon kokonaisarkkitehtuuriin. Kohdassa 2.2 keskityn asiakaslähtöisyyteen ja asiakkuuteen liittyvään teoreettiseen jäsentelyyn, jossa tarkennan käsitteistöä tämän tutkimuksen mukaiseksi. Kohdassa 2.3 jäsenen ja syvennän tarkastelua palvelukohtaamisen näkökulmasta.

## 2.1 Kokonaisarkkitehtuuri

Perinteisesti tietojärjestelmien suunnittelussa riitti varmuus siitä, että organisaation resurssit ovat tehokkaassa käytössä [Segars and Grover, 1999]. Myöhemmin 1980-luvulla tietojärjestelmien toteutusten koko ja kompleksisuus kasvoivat sellaisiksi, että oli käytettävä loogisia rakenteita kaikkien komponenttien määrittelyyn ja hallintaan. Yksityisellä sektorilla alkoikin 1980-luvun lopulla yritysarkkitehtuurin kehittäminen. Eristäytyneestä tietojärjestelmäsuunnittelusta haluttiin siirtyä laajempaan koko organisaation kattavaan analyysiin ja suunnitteluun [Zachman, 1987]. Erilaisten www-sovellusten ja -kauppapaikkojen yleistymisen saivat viimeistään aikaan tarpeen arvioida järjestelmämuutosten vaikutuksia liiketoimintaan ja liiketoimintamalliin: prosesseista ja tietojärjestelmistä ryhdyttiin tekemään arkkitehtuurikuvauksia [Pulkinen *et al.*, 2007, s.14]. Yritysarkkitehtuurin avulla organisaatioissa pyrittiin ymmärtämään kompleksisuutta ja muutosta.

Julkisella sektorilla yritysarkkitehtuuria kutsutaan kokonaisarkkitehtuuriksi. Julkisessa hallinnossa joudutaan kohtaamaan arkkitehtuuritason strategisessa suunnittelussa vastaavanlaisia ongelmia ja haasteita kuin yrityksissäkin. Näitä ovat Tarabanis ja Peristeraksin [2001] mukaan muun muassa:

- Hallinnon uudelleenkeksiminen asiakaskeskeisen lähestymistavan mukaisesti
- Tehokkuuden ja laadun parantaminen mittaamalla
- Organisaatiorajojen ja julkishallinnon rakenteiden muuttuminen
- Kumppanuuksien rakentaminen yksityisen sektorin kanssa uudelta pohjalta
- Päätökset ja vastuiden delegointi riippumattomille elimille
- Globalisaatio ja kilpailu
- Tietotekniikan mahdollistamat palvelut

Taustalla on nähtävissä uusi julkisen johtamisen oppi (*new public management*, NPM), jossa yksityisen puolen toimintatapoja omaksutaan myös julkisen hallinnon organisaatioihin ja toimintamalleihin [Virtanen ja Stenvall, 2010, ss. 47-50]. Vincent Homburgin [2004] mukaan niin sanottu sähköinen hallinto näyttäisi vahvistaneen NPM:n leviämistä varsinkin internetin myötä. Tuotoksiin, tuloksiin ja vaikuttavuuteen panostaminen eivät kuitenkaan tuoneet hallinnolle autuutta, vaan hallinnon kohtaamat ongelmat muuttuivat entistä moniulotteisemmiksi. Julkishallinnon modernisointipyrkimykset eivät törmänneet

sähköisen hallinnon toteuttamisen haluttomuuteen. Ongelmana oli se, että tietojärjestelmät tehtiin ensisijaisesti itsenäisten hallinnonalojen palvelutarpeiden tueksi; niitä ei suunniteltu yhteentoimivuuden näkökulmasta. Myös tilaaja–tuottaja-malli (tyypillinen NPM) vaati eri hallinnonalojen tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. [Pulkkinen *et al.*, 2007] Niiden käsittelyyn tarvitaan useiden eri alojen asiantuntemusta ja useiden toimijoiden sitoutumista ongelmanratkaisuun. Tämä edellyttää siirtymistä governmentista kohti governancea, millä tarkoitetaan siirtymistä hierarkkisesta, sektorikohtaisesta hallinnosta yhteistyöverkostoissa tapahtuvaan hallintaan. [Alastalo ja Åkerman, 2011] Tällaista governance<sup>4</sup> -mallia eli julkisen hallinnan mallia voidaan pitää NPM:n haastajana ja täydentäjänä [Virtanen ja Stenvall, 2010, s. 55].

Kokonaisarkkitehtuuri, ja siihen liittyvät tietojohdaminen sekä laatutyö, tarjoavat näkökulmia, välineitä ja menetelmiä johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Yhteentoimivuus, päällekkäisten hankkeiden karsinta ja uudelleenkäyttö ovat asioita, joita tavoitellaan KA:n käytöllä. Tarve edellä mainituille kumpuaa tuottavuuden ja palvelutason parantamisesta [Liimatainen *et al.*, 2007]. Lähtökohtana ovat kuitenkin toiminnan sekä asiakkaiden tarpeet. Tarpeiden kautta päästään lopputuotteeseen eli systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan, joka perustuu parhaisiin käytäntöihin [Kartturi, 2011].

Julkisen hallinnon arkkitehtuurityössä Yhdysvallat on ollut edelläkävijänä. Lainsäädännöllä<sup>5</sup> ohjattiin liitto- ja osavaltiohallintoa kehittämään kokonaisarkkitehtuuria. Arkkitehtuurisuunnittelu nähtiin keinona tiedonhallinnan ja teknologioiden hallinnan yhtenäisyyteen. Muita hyötyjä olivat hallinnon tehokkuuden lisääminen, resurssien säästö, tiedon saatavuuden tukeminen sekä hallinnon läpinäkyvyyden lisääminen. [Pulkkinen *et al.*, 2007]

### **2.1.1 Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin periaatteita Suomessa**

Julkisen sektorin tietohallinnossa kyse on julkisen vallan käytöstä suhteessa informaatioon. Tämän hetken tärkein hallinnossa käytetty menetelmä on kokonaisarkkitehtuuri. Tietohallintolaki edellyttää viranomaisten käyttävän yhtenäistä kokonaisarkkitehtuuria. Se on tapa hallita laajaa tietotekniikan kokonaisuutta julkisella sektorilla. Samalla KA on myös organisaatiomuutosta tukeva menetelmä. Julkisen hallinnon käyttämä kokonaisarkkitehtuurin viitekehys perustuu niin sanottuun TOGAF -malliin<sup>6</sup> [JHS 179, 2012].

Kokonaisarkkitehtuurin ytimenä ovat organisaation nyky- ja tavoitetilojen kuvaukset. Varsinaisessa kehitystyössä nykytilassa ilmenneitä puutteita korjataan tavoitetilan mu-

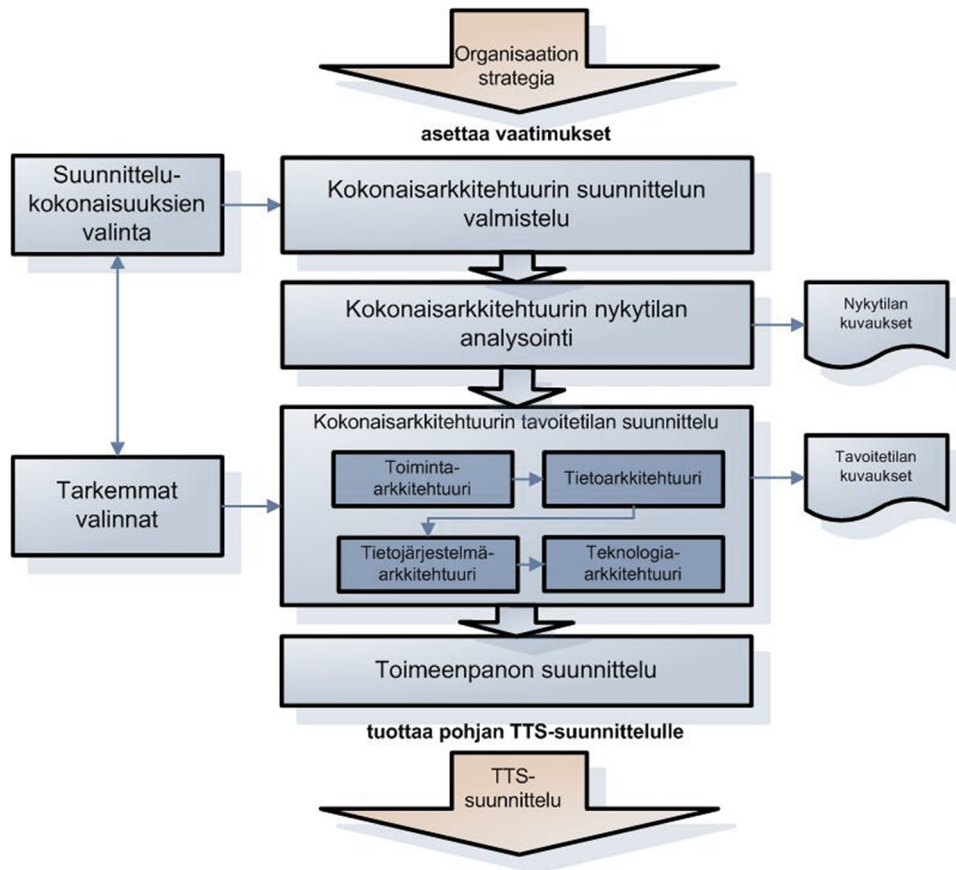
---

<sup>4</sup> Governance -käsitteellä tarkoitetaan mm. hyvää hallintotapaa [Virtanen ja Stenvall, 2010].

<sup>5</sup> Clinger-Cohen Act oli vuonna 1996 säädetty laki, josta alkoi Federal Enterprise Architecture -työ (FEA). [Pulkkinen *et al.*, 2007, s. 14]

<sup>6</sup> The Open Group Architecture Framework.

kaiseksi. Tilojen kuvaamisesta ohjeistetaan julkisen hallinnon suosituksina (JHS), julkisen hallinnon tietohallinnon standardeina ja asetuksina. Kannattaa kuitenkin huomioida, että KA on laaja kokonaisuus. Sen suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja tuottaa pohjan organisaation toiminnan sekä talouden suunnittelulle (kuvio 2).



Kuvio 2. Kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessi [JHS 179, 2012, s. 12]

Organisaation nykytilan tiedostaminen parantaa päätöksenteon pohjalla olevaa tietoa. Julkisen sektorin eri toimijoiden kehittämistyö helpottuu, koska samoilla periaatteilla ja termeillä tehdyt nykytilakuvaukset helpottavat kommunikointia. Nykyisen ympäristön muuttumisen vaikutuksia on helpompi arvioida, sillä muutosta ei ole edes mahdollista mitata jos lähtötilanne ei ole tiedossa. Kehittäjien tarkempi kuva työnsä kohteesta, vaikutuksista ja huomioitavista seikoista nopeuttaa kehittämisprojektien suunnittelua. Tällöin myös tarjouspyyntöjen teko jämäköityy, ja näin ollen hankinnat ovat kustannusten ja toimivuuden kannalta parempia. [Ahokas, 2012]

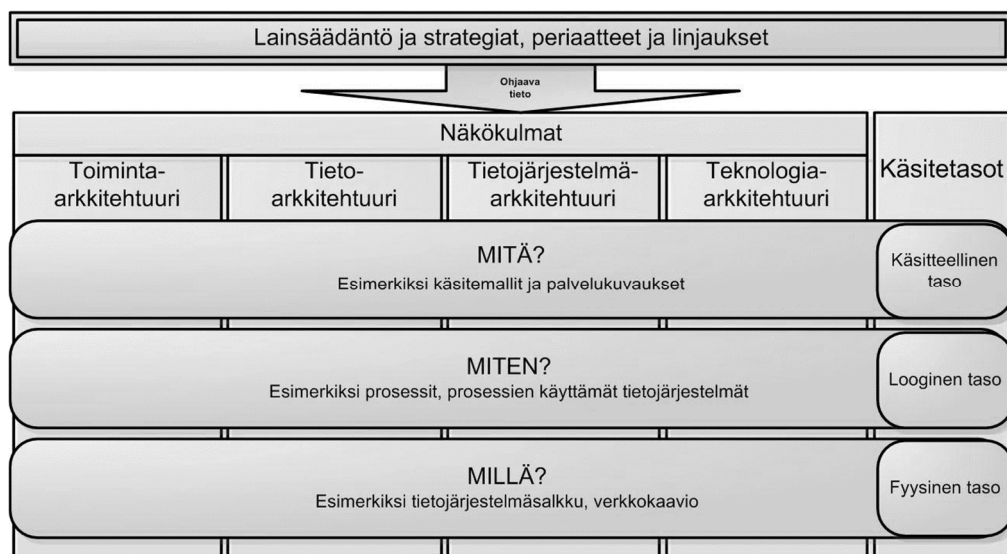
Vastaavasti tavoitetilan määrittämisessä keskeisimmät tarpeet tulee huomioida. Huomiota kiinnitetään niihin prosesseihin ja palveluihin, joita palvelemaan tietoteknisiä ratkaisuja

yleensä kehitetään. Julkisen sektorin osien tavoitteet saadaan yhteentoimiviksi ja vastaamaan periaatetason linjauksia. Suunnittelumenetelmällä varmistetaan, että perinteisen järjestelmänäkökulman lisäksi otetaan huomioon myös muita toimivuudelle, palvelevuudelle ja hallittavuudelle olennaisia seikkoja. Yhteisellä termistöllä helpotetaan kehittämistä eri toimijoiden kesken. Tavoitetilan perusteella kehittämistä voidaan jakaa osiin ja edetä silti järjestelmällisesti kohti tavoitetta. Myös tavoitetilanteen kuvaus auttaa tekemään parempia hankintoja kaupallisilta toimijoilta. [JHS 179, 2012]

JHS:n [JHS 179, 2012] mukaan mallin hyötyihin voidaan lukea mm. seuraavia asioita:

- Enemmän ja parempaa tietoa organisaation tilasta ja tilanteesta
- Päätöksenteon nopeutuminen
- Muutosten vaikutuksia voidaan hallita
- Organisaation rakenteiden vakiointi
- Organisaation rakenteiden uudelleenkäyttö
- Parantunut riskienhallinta
- Asiakas- ja toimintalähtöinen ICT-kehitys- ja ohjausmalli
- Kokonaisoptimointi

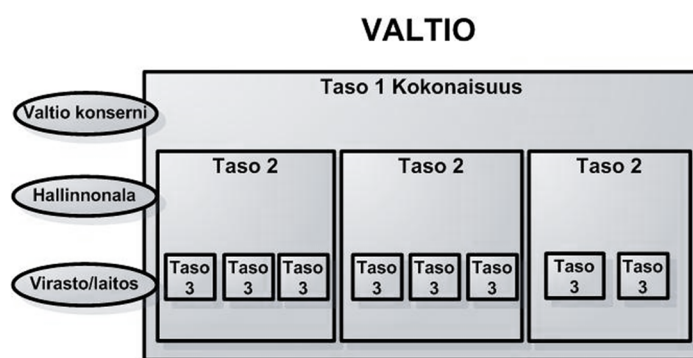
Kokonaisarkkitehtuurikehys on jäsenysmalli, jonka avulla näkökulmia ja lähestymistapoja voidaan hahmottaa paremmin käsiteltävään ja ymmärrettävään muotoon. Näin ollen huomioonotettavat näkökulmat, kokonaiskuva sekä tietojen ja kokonaisuuteen vaikuttavien rakenteiden väliset suhteet tulevat näkyviksi [JHS 179, 2012]. Arkkitehtuurikehys (kuvio 3) määrittelee **näkökulmiksi** toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurin.



Kuvio 3. Arkkitehtuurinäkökulmat ja käsitetasot [JHS 179, 2012, s. 11]

Edellisten lisäksi kokonaisarkkitehtuurikehyksessä on olennaista ymmärtää **hierarkia-taso**. Sen tärkeyden olen saanut kokea tätä työtä tehdessäni ylenpalttisenä lähteiden kahluuna; jokaisessa puhutaan kokonaisarkkitehtuurista, mutta hierarkiatasosta johtuen kyse on eri suunnittelu- ja päätöksentekotasosta.

JHS:n suosituksessa 179 [2012] käytetään esimerkinomaisesti kolmea hierarkiatasoa: kokonaisuuden tasoa, kohdealuetasoa ja osa-alue tasoa (kuvio 4). Valtion toiminnassa tasot voisivat siis olla valtiokonserni (kokonaisuus), hallinnonala (kohdealue) ja virastot (osa-alue tasot).



Kuvio 4. Hierarkiatasot [JHS 179, 2012, liite 2, s. 6]

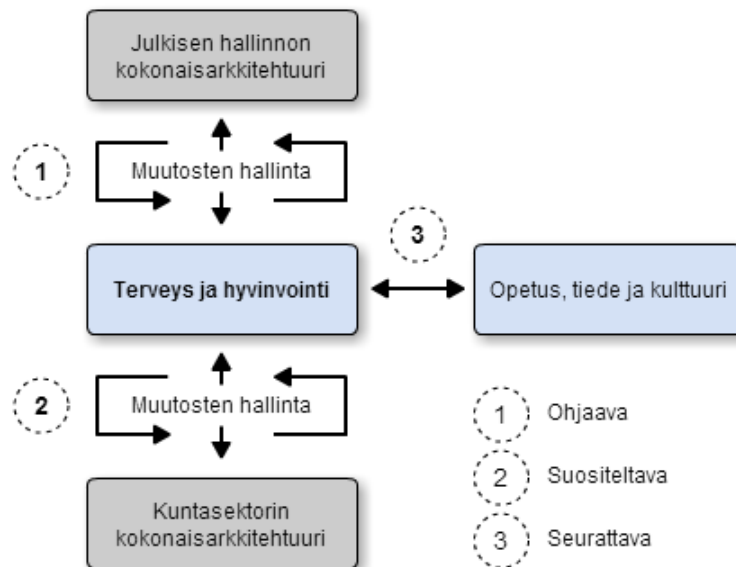
Ideana on, että ylempi taso ohjaa ja antaa linjaukset alemmille tasoille. Mentäessä tasoilla alaspäin, täytyy määriteltyjen periaatteiden ja linjausten olla ylemppää tasoa konkreettisempia. Jokaisella tasolla ei kuitenkaan tarvitse määritellä erikseen periaatteita, vaan ylemppää tasoa voidaan soveltaa sellaisenaan noudatettavaksi. Näin on mahdollista muodostaa toimiva ja järkevä kokonaisarkkitehtuuri, koska ohjausvaikutus on aina ylemmällä tasolla. [JHS 179, 2012]

Kolmantena seikkana on huomioitava sidosarkkitehtuurit. Sidosarkkitehtuurien määrittely on olemassa:

”...muualla määritettäviä arkkitehtuurilinjauksia, joilla on tai voi olla vaikutusta kyseisen organisaation tai toimialueen arkkitehtuurityöhön ja -linjauksiin.” [JHS 179, 2012, Liite 5, s. 4]

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurissa (JHKA) sidosarkkitehtuuria pidetään usein erityisesti kohdealuetasojen välillä huomioitavana seikkana. Kuitenkin esimerkiksi Terveys ja hyvinvointi -kohdealueella terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä on sidosarkkitehtuurillisia ongelmia, kuten esimerkiksi yhteiset toiminnalliset osat. Tällainen on esimerkiksi päihdehuolto.

JHKA:n [VM, 2011b] mukaan kohdealueiden välisistä sidoksista on ensin tunnistettava kohdealueen toimintaan vaikuttava ja liittyvä muiden kohdealueiden toiminta. Tämän jälkeen niiden väliltä voidaan löytää yhteisiä tarpeita ja vaatimuksia arkkitehtuurityön näkökulmasta. Sidoksilla on määritelmällisesti kolme merkittävyydestä: ohjaava, suositeltava ja seurattava. Kuviossa 5 nämä sidossarkkitehtuurit ovat esitetty Terveys ja hyvinvointi -kohdealueen kannalta.



Kuvio 5. Esimerkki Terveys ja hyvinvointi -kohdealueen sidossarkkitehtuurista [mukaillen VM, 2011a, s. 16]

Kohdealue noudattaa periaatteessa aina ohjaavan sidosalueen arkkitehtuurilinjausta. Jos linjausta ei kuitenkaan voi noudattaa, niin tehdään hallintomallin mukainen muutospyyntö oman arkkitehtuurin muutoksesta. Vastaavasti menetellään suositeltavan sidossarkkitehtuurin kohdalla. Seurattavan sidossarkkitehtuurin osalta kohdealue analysoi ja dokumentoi seurattavan kohdealueen linjauksia oman linjauksensa tueksi. [VM, 2011a, s. 15]

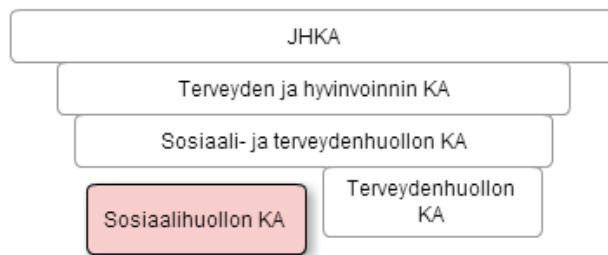
### 2.1.2 Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri

Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri (SOKKA) on osa julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin (JHKA) Terveys ja hyvinvointi -kohdealuetta ja sosiaali- ja terveydenhuollon osa-aluetta. Osa-alueen tietoteknologian hyödyntäminen on perinteisesti painottunut terveydenhuollon puolelle, ja siksi tarkastelukohteeni on vähemmän käsitelty sosiaalihuolto. Sosiaalihuoltoa ovat kaikille kuuluvat yleiset sosiaalipalvelut, erityisryhmille tarjottavat palvelut sekä sosiaalihuollon toimeentuloturva [STM, 2006] eli toimin-



nallinen kenttä on laaja. Siitä johtuen sosiaalihuollossa on enemmän huomioitavia elementtejä kuin terveydenhuollossa. Toisaalta sosiaalihuollossa käsiteltävä tietomäärä ei tavoita terveydenhuollon tasoa.

Ylimmäisellä tasolla käytännön arkkitehtuurityössä on julkisen hallinnon yhteinen kokonaisarkkitehtuuri (JHKA). Se jakaantuu useaa kohdealueen kokonaisarkkitehtuuriin, joista yksi on nimeltään terveyden ja hyvinvoinnin KA (kuvio 6). Tässä työssä käsittelen pääsääntöisesti sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin tasoa, jonka ylätasolla on sosiaali- ja terveydenhuollon KA.



**Kuvio 6. Arkkitehtuuritasoja**

Ohjausvaikutuksessa kyse ei ole siis ministeriöiden hallinnonaloista, vaan toiminnallisista kokonaisuuksista. Valtionvarainministeriö täsmentää asiaa paimenkirjeessään ministeriöille:

”Kohdealue kattaa kaikki alueen toimijat riippumatta siitä, ovatko nämä valtionhallinnon organisaatioita, välillisen valtionhallinnon organisaatioita, kuntaorganisaatioita tai muita toimijoita.” [VM, 2012b, s. 2]

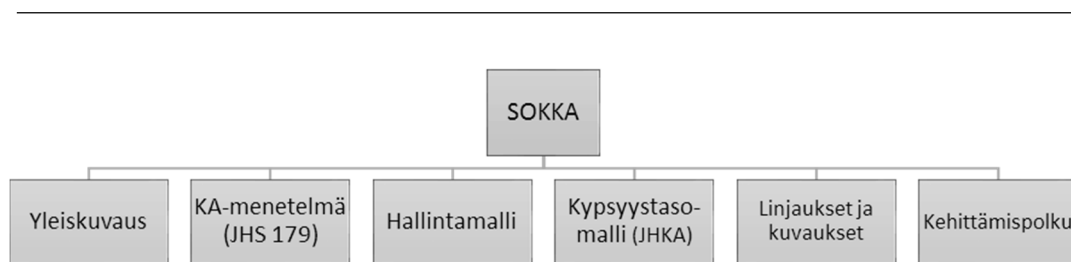
Sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuuriin vaikuttavaa kehitystyötä on tehty jo vuodesta 1998 alkaen. Tuolloin alkoi Stakesin Tietoteknologian osaamiskeskuksen Sosiaalityön luokitus -projekti, jonka esiselvityksessä [Aho, 1999] todettiin tarve analysoida ja tuottaa sosiaalityön käsitteitä ja luokituksia, jotta tiedonsiirto sosiaali- ja terveystoimen tietojärjestelmien välillä olisi joustavampaa ja tehokkaampaa [Lehmuskoski, 2005, s. 13]. Työ jatkui muun muassa sosiaalityön luokituksen lähtökohtien määrittämisellä, jossa yhtenä keskeisenä lähtökohtana oli että luokituksen tulee olla hyödynnettävissä tietoteknologian avulla [Kallinen-Kräkin, 2001, s. 34].

Tiedonhallinnan systemaattinen kansallinen kehittäminen alkoi Sosiaalialan tietoteknologiahankkeesta (Tikesos) vuonna 2005. Painopiste oli asiakastietojen yhdenmukaistamisessa ja tiedon saatavuuden parantamisessa. [Huovila *et al.*, 2011, s. 5] Hankkeessa työ

on jouduttu aloittamaan alusta muun muassa termityöllä, lainsäädäntötarpeiden pohtimisella ja dokumentaation perusratkaisuilla [Päykkönen ja Pohjola, 2007, s. 36]

Tikesos-hankkeen osaksi liitettiin vuonna 2008 sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri. Kyseessä on kuvaus sosiaalihuollon tiedonhallinnan linjauksista ja ratkaisuista sekä niiden hallinnasta ja kehittämisestä. Sosiaalihuoltoon on näin ensimmäisten joukossa laadittu toimialakohtainen kuvaus kansallisella tasolla hyödynnettävistä kokonaisarkkitehtuurin osatekijöistä [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012]. Kokonaisarkkitehtuurityö on ohjannut myös Tikesos-hankkeessa tehtyä arkkitehtuurityötä siten, että se olisi yhteensopiva koko julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin kanssa. SOKKA kokoaaakin yhteen Tikesos-hankkeessa laaditut kuvaukset ja määritykset kansallisesti sovittaviksi ratkaisuihin tiedon ja sen hallinnan rakenteista. [Huovila ja Lehmuskoski, 2011]

SOKKA-kokonaisuuteen kuuluvat arkkitehtuurin yleiskuvaus, hallintamalli, linjaukset ja kuvaukset ja kehittämispolku (kuvio 7). KA-menetelmä noudattaa yleisiä JSH 179 -määrittäjiä ja kypsyystasomalli JHKA-määrittäjiä [Huovila ja Lehmuskoski, 2011, s. 4].



**Kuvio 7 Sosiaalihuollon kansallisen kokonaisarkkitehtuurin rakenne**

SOKKA-kokonaisuuteen liittyvien asiakirjojen nimet ja tarkoitukset tiivistin taulukkoon 1.

Taulukko 1. SOKKA-rakenteen asiakirjat ja niiden tarkoitus

	Tarkoitus	Dokumentti
<b>Yleiskuvau-</b>	Arkkitehtuurin rakenne ja suhde ylempiin arkkitehtuuri-	SOKKA -
<b>vaus</b>	töihin.	Yleiskuvau-
<b>KA-mene-</b>	Menetelmä, jolla organisaation kokonaisarkkitehtuuri	JHS 179
<b>telmä</b>	suunnitellaan sekä annetaan suositukset kokonaisarkki- tehtuurin eri osa-alueiden kuvausten laatimisesta.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhtenäinen suunnittelumenetelmä</li> <li>• suunnittelun viitekehys</li> <li>• yhtenäiset kuvaustavat ja -mallit</li> </ul>	
<b>Hallinta-</b>	Toiminta- ja ohjausmalli sekä siihen liittyvät organisato-	SOKKA –
<b>malli</b>	riset rakenteet. Kuvaa SOKKA:n hallinnan organisoin- tia, rooleja ja prosesseja.	Hallintamalli.
<b>Kypsyys-</b>	Viitekehys koko julkisen hallinnon arkkitehtuurikyvyk-	JHKA –
<b>tasomalli</b>	kyyden nykytilan arvioimiseen sekä KA-työn kehittämi- seen.	Kypsyystaso-
		malli.
<b>Linjauk-</b>	Kokoa yhteen sosiaalihuollon arkkitehtuuriin kuuluvat	SOKKA –
<b>set ja ku-</b>	kuvaukset ja määritykset. Linjausehdotukset niiden kan-	Linjaukset ja
<b>vaukset</b>	sallisesta velvoittavuudesta.	kuvaukset.
<b>Kehittä-</b>	Ehdotus sosiaalihuollon KA:n kehittämisen vaiheistuk-	SOKKA –
<b>mispolku</b>	sesta sekä kuvaus askelista kohti tavoitetilan mukaista toteutusta. Tunnistetut kehittämiskohteet ja toteutus vuo- sille 2012 – 2020.	Kehittämispolku 2012 – 2020.

## 2.2 Asiakaslähtöisyys

Seuraavissa alakohdissa täsmennän asiakaslähtöisyyttä purkamalla termin osiin, joissa näkyvät siihen liittyvät toimijat, rakenteet sekä niiden välinen vuorovaikutus.

### 2.2.1 Asiakas lähtökohtana vai keskipisteenä

Asiakaskeskeisellä näkökulmalla asiakastyössä on pitkä historia, joka juontuu 1930-luvun Yhdysvaltoihin. Lähtökohtana oli asiakkaan kunnioittaminen ja tarpeiden parempi huomioiminen<sup>7</sup> [Hänninen, 2008]. Myös sosiaalialalla on puhuttu asiakaskeskeisyydestä vuosikausia, mutta 1990-luvulta lähtien keskustelu on painottunut yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen. Esimerkiksi vuonna 1996 julkaistussa sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintasuosituksessa [Outinen, 1996] todettiin laadunhallinnan painopisteeksi asiakaslähtöisyys ja kolme vuotta myöhemmin asiakaslähtöisyys nostettiin hallinnon uudistamisen perusajatuksiksi. Tuolloin asiakaslähtöisesti toimittaessa

<sup>7</sup> Noihin aikoihin Henry Fordin väitetään, ilmeisen paikkansapitämättömästi, vähätelleen asiakkaan mielipidettä: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses".

”asiakkaan ja ammattilaisen välille syntyy aitoa, tasa-arvoista, kahdensuuntaista vaikuttamista ja vuoropuhelua. Toiminnan säännöt ovat avoimia ja molempien tiedossa” [Outinen ja Lindqvist, 1999, s. 11].

Sekä asiakaskeskeisyydessä että -lähtöisyydessä on kyse asiakasnäkökulmasta palvelujen kehittämisenä. Ero on se, että askel keskeisyydestä lähtöisyyteen on askel lähemmäksi asiakasta. Keskeisyydessä asiakas on toiminnan kohde: asiakas on *keskellä* ja hänen ympärillään häärivät ammattilaiset. Lähtöisyydessä toiminta *lähtee* asiakkaan *lähtökohdista* ja näin ollen toimitaan hänen rinnallaan [Kokko, 2003, s. 27].

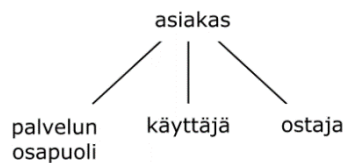
Sosiaalialan pohdinnoista löytyy myös teoreettista pohjaa tietojärjestelmien kehittämiseen. Esimerkiksi Mönkkönen [2002, ss. 53-63] erittelee väitöskirjassaan kohtaamisen kolmeen eri tapaa: asiantuntijakeskeinen, asiakaskeskeinen ja dialoginen orientaatio. Asiantuntijakeskeisyys voisi kuvastaa menettelyä tietojärjestelmien kehittämisessä, jossa toimintaa ohjaavat asiantuntijan tai järjestelmän määrittelemät tavoitteet. Suunnittelijan asiantuntemusta pidetään suhteessa yliverlaisena käyttäjään nähden. Tällöin asiantuntijavalta kätkeytyy ongelman määrittelyyn. Tällaista vallan symboliikkaa korostaa muun muassa lääkärin valkoinen takki, mutta samanlaista ammattilaisen kaapuun pukeutumista on selvästi nähtävissä myös tietojenkäsittelyssä esimerkiksi tarpeettoman itsetehosteisen ammattijargonin osalta. Asiakaskeskeisessä orientaatiossa asiakkaan tarpeet korostuvat. Kuitenkin sen ongelmia korostettakoon, ettei pelkkä kysymysten esittäminen johda vastausten saamiseen, varsinkaan jos suunnittelijalta puuttuu vastaanottavaisuus käyttäjää kohtaan (menetelmää toteutetaan menetelmän vuoksi). Lisäksi ongelmana on vastavuoroisen kommunikaation puute. Dialogisella orientaatiolla Mönkkönen [2002, s. 63] tarkoittaa vuorovaikusta vastavuoroisena suhteena, jossa molemmat vaikuttavat (mm. suunnittelussa). Ilmiötä pyritään konstruoimaan yhdessä.

Lähtöisyyden lisäarvo keskeisyyteen tulee siis siitä, ettei suunnittelua tehdä vain käyttäjää varten vaan käyttäjän kanssa. Lähtöisyydessä käyttäjä nähdään aitona resurssina oman roolinsa kautta. Tällöin hänen voimavarojaan hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä, ei pelkästään tarpeita [Virtanen *et al.*, 2011]. Ero tulee selvästi esille, kun ajattelee miten suunnittelijan kannalta yllättävillä tavoilla ihmiset lopulta käyttävät laitteita ja ohjelmia. Lähtöisyyden voisikin ajatella olevan sitä tärkeämpi, mitä uudemasta asiasta on kysymys. Samalla siinä korostuu näkökulman laajentaminen käyttäjästä kohti asiakkuutta, josta tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Käyttäjän ja asiakkaan ero voisi tuntua näennäisen helpolta määritellä: käyttäjä käyttää tuotetta, asiakas ostaa sen. Asiakkuus pitää kuitenkin sisällään sellaisen käsitteellisen eron, että hänet on houkuteltava aina uudelleen. Käyttäjään samanlaista vaatimusta ei sisälly. Esimerkiksi eri mediatalojen ilmaisten uutispalveluiden joustava käyttäjäys on minulle itsestään selvää ja suhteellisen kritiikitöntä, jos ei tarkastella pelkästään sisältöä.

Sen sijaan vaikka hs.fi -palvelu ei ole saanut houkuteltua minua asiakkaaksi yhtä kokeilua lukuun ottamatta. Asiakkaana palvelu ei tuottanut minulle niin suurta lisäarvoa, että olisin jatkanut maksamista. Veikkaan, että mediatilat ovat huomattavasti kiinnostuneempia kokemuksistani asiakkaan näkökulmasta kuin käyttäjän.

Asiakkaan ja käyttäjän suhdetta palvelussa voisi kuvailla siten, että *asiakas* pitää sisällään määritelmällisesti kontingenteina ominaisuuksina *palvelun osapuolen*, *käyttäjän* ja *ostajan* (kuvio 8).



**Kuvio 8. Asiakkaan ja käyttäjän suhde.**

Kehäpäätelmän välttämiseksi voidaan todeta, että palvelun osapuoli ei ole aina asiakas, vaan se voi olla myös palvelun tuottaja. Myöskään käyttäjä ei ole aina asiakas, ja sama pätee myös ostajaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa kunta saattaa ostaa palvelun yksityiseltä palveluntuottajalta, mutta silti palvelun asiakkaana on yksittäinen henkilö. Ostajaan verrattuna asiakas on asiakas myös ostotapahtuman jälkeen [Grönroos, 2009, s. 63]. Täten voin väittää, että asiakas on huomattavasti kattavampi käsite kuin käyttäjä tai ostaja. Asiakkaaseen ja asiakkuuteen liittyy enemmän informaatiota, koska siihen sisältyy myös käyttäjän, ostajan ja palvelun osapuolen informaatiot. Juuri tämän kattavuutensa vuoksi se tulisi huomioida selkeämmin myös tietojärjestelmien suunnittelussa. Asiakkaan kokemus (*customer experience*, CX) voisi olla huomattavasti avartavampi näkökulma uusien palveluiden kehittämisessä kuin käyttäjän kokemus (*user experience*, UX). Hyvä käyttökokemus johtaa usein hyvään asiakaskokemukseen, mutta toteutuuko suhde toisinpäin? Entä antaako hyvä asiakaskokemus anteeksi huonon käyttökokemuksen?

Asiakas on suhteessa aina johonkin toiseen osapuoleen, käyttäjä vain tuotteeseen. Käyttäjän valinnan mahdollisuudet ovat myös suuremmat kuin asiakkaalla, jolla kynnys siirtyä muiden palveluiden käyttäjäksi saattaa olla huomattavasti suurempi muun muassa tosi-asiallisten tai uponneiden kustannuksen harhan takia.

Kaikesta huolimatta on huomioitava, että asiakkuus on kontekstisidonnainen asia. Esimerkiksi sosiaalihuollossa asiakkuuteen ei houkutella kuten kaupallisessa toiminnassa.

Asiakkaalle ei tarjota kanta-asiakkuutta kovinkaan mielellään, vaan hänet pyritään saamaan pois palvelun piiristä tai ainakin helpottamaan hänen ihmisoikeuksiensa toteutumista. Joskus asiakkuus saattaa perustua myös viranomaisen pakkotoimenpiteisiin (esimerkiksi lastensuojelussa).

### 2.2.2 Palvelulogiikka

Palvelulogiikka liittyy palvelutieteen käsitteistöön. Palvelutieteen mielenkiinto kohdistuu palvelusektorin alaan, jossa organisaation ja ihmisten ymmärryksen tulisi yhdistyä liiketoiminnan ja teknologisen ymmärrykseen [Maglio and Spohrer, 2008, p. 18]. Palvelulogiikan mukaan palvelut ovat vaihtoa markkinoilla osapuolten erikoisosaamisen välillä - eli keskinäisten palvelujen prosessi [Vargo and Akaka, 2009, p. 34]. Tuossa prosessissa kyse on markkinoiden toimintatavasta, jota on vaikea soveltaa suoraan sosiaalihuollon säädelyihin palveluihin. Tässä tutkimuksessa palvelutieteen osalta ei ole syytä mennä syvemmälle, sillä tuolloin pitäisi tehdä syvällisempi analyysi, jossa erotetaan makrotalouden tarkastelu mikrotaloudesta. Olennaista onkin, kuinka paljon palvelulogiikan käsitteistöllä selkiytetään asiakaslähtöisyyttä.

Palvelua on usein määritelty tavaroiden tuotannon kautta. Palveluilla on kuitenkin omat lakinsa, jotka Grönroos [Grönroos, 2007, p. 53] tiivistää kolmeen keskeiseen:

- 1) Palvelut ovat prosesseja, jotka pitävät sisällään aktiviteetteja tai aktiviteettisarjoja
- 2) Palvelut ovat ainakin jossain määrin tuotettu ja kulutettu samanaikaisesti
- 3) Asiakas osallistuu yhteistuottajana palvelutuotantoprosessiin ainakin jossain määrin

Asiakkaan roolin kannalta tavara- ja palvelulogiikan ero on se, että edellisessä organisaatio tuottaa tavarankäyttäjän käyttämäksi resurssiksi, jolla asiakas yksin tuottaa arvon. Palvelulogiikassa organisaatio edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luontia; asiakas on siis arvon tuottaja tai osittain kanssatuottaja. Kyse palvelulogiikassa on arvoa tukevasta *prosessista* ja tavaralogiikassa arvoa tukevasta *resurssista*. [Grönroos, 2009, ss. 82-84]

Kun palvelulla tarkoitetaan asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemista, niin myös tietojärjestelmät ovat asiakkaan näkökulmasta palveluita. Asiakkaan arvontuotantoprosessissa luodaan palvelu. Ennen tuota hetkeä resurssit (työntekijät ja asiakkaat sekä organisaation tiedot, tietojärjestelmät, tekniikka ja muut resurssit) ovat vain valmiina odottamassa hyödyntämistään. Asiakkaat eivät ole vailla palveluja, vaan ratkaisuja, jotka palvelevat heidän arvontuotantoprosessiaan. Resurssien saatavuuden kannalta organisaation on luotava ja kehitettävä asiakaskeskeinen palvelujärjestelmä, jonka pohjana on yhä yleisemmin tekniikka. [Grönroos, 2009, ss. 25 - 60]

Tällainen lähestymistapa painottaa tietojärjestelmissä ”lopputuotetta”, jonka tehtävänä on helpottaa palvelutapahtumaa. Kuitenkaan kyseessä ei ole ajatuksen tasolla tuote vaan palvelu. Esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmisto ei ole tuote; se vain auttaa palveluprosessissa, jonka tavoitteena on tekstuaalinen esitys. Se on yksi aktiviteetti prosessissa. Palveluun voi sisältyä tuote, mutta niiden tarkoitus on täydentää palvelukokonaisuutta. Hyvä esimerkki tästä on joidenkin autonrengasvalmistajien siirtyminen tarjoamaan kokonaispalvelu, johon sisältyvät renkaat (tuotteena) sekä niiden kulumisesta ja kunnan seuraamisesta ja taloudellisesta käytöstä huolehtiminen antureiden ja tietokantojen avulla. Tietojärjestelmiä ei pitäisi tarkastella pelkästään prosessina, jonka lopussa on palvelu. Palvelu on otettava näkökulmaksi, joka ohjaa kehitystä.

### 2.3 Palvelutoiminnan syventäminen

Asiakkaalla tarkoitan loppukäyttäjää palvelussa, jossa tavalla tai toisella hyödynnetään tietojärjestelmiä. Hylkään termin *käyttäjä*, koska haluan korostaa tietojärjestelmän liittämistä laajempaan toimintakokonaisuuteen sekä asiakkuuden merkitystä siinä. Tuossa toimintakokonaisuudessa olennaista on palvelun tarjoaminen ja vastaanottaminen – palvelukohtaaminen. Työhypoteesini on, että asiakaslähtöisten tietojärjestelmien suunnittelun perusidea on, tai ainakin tulisi olla, arvon luominen sekä asiakkaalle, työntekijälle että organisaatiolle. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu sen sijaan pyrkii luomaan arvoa pääasiassa organisaatiolle – asiakasta hyödyntäen mutta liiketoimintaprosessit unohtaen. Siinä käytetään virheellisesti teollisen tuotannon logiikkaa, vaikka kyse on palvelutuotannosta. Palvelutuotannossa prosessi on tuote. Käyttäjäkeskeisyys on näin ollen näkemykseni mukaan enemmän yksittäisiin tietojärjestelmätoteutuksiin liittyvä näkökulma, asiakaslähtöisyys sitä vastoin korostaa tietojärjestelmää osana toiminnallista kokonaisuutta tietyssä kontekstissa.

Tietojärjestelmien käytön eräs yleisluonteinen vaatimus on tuoda parannuksia tietojärjestelmän käyttäjien työhön. Palvelukohtaaminen on yhä harvemmin pelkkää kasvokkaista kohtaamista, vaan siihen liittyy tietotekniikkaa, jota voivat samassa palvelukohtaamisessa hyödyntää niin organisaatio, työntekijä kuin asiakaskin. Jotta tietotekniikkaa myös hyödynnettäisiin, tulee kaikkien kokea voittavansa jotain kyseisestä palvelutapahtumasta verrattuna käyttämättömyyteen. Tietojärjestelmien on siis tuotava lisäarvoa kaikille kolmelle taholle.

#### 2.3.1 Palvelukohtaamisen kolmio

Sosiaalihuollon palveluiden osalta laissa on säädetty sekä asiakkaan asemasta, työntekijöiden kelpoisuudesta että organisaatioiden vastuista<sup>8</sup>. Muun muassa asiakkaan aseman

---

<sup>8</sup> [L 3.8.1992/733, 1992], [L 17.9.1982/710, 1982] ja [L 22.9.2000/812, 2000]

osalta pyritään edistämään asiakaslähtöisyyttä, ja toisaalta saman lain eräänä tarkoituksena on ”selkiyttää ja yhtenäistää asiakkaan ja sosiaalihuollon toteuttajan yhteistyötä ja vuorovaikutusta” [Sosiaaliportti, 2013].

Yleisemmin voidaan todeta, että palvelutuotannossa kohtaavat enemmän tai vähemmän kasvokkain tai teknologian välityksellä:

- Palvelua vastaanottava **asiakas**
- Palvelua toteuttava **työntekijä**
- Palveluympäristön tarjoava (ml. palvelua tuottava) **organisaatio**

Usein palvelukohtaaminen määritellään asiakkaan ja organisaation työntekijän väliseksi vuorovaikutukseksi. Joskus sitä käytetään myös synonyymina palvelutapahtuman kanssa. Tässä tutkimuksessa palvelukohtaaminen (*service encounter*) on palvelun järjestämistä ja toteuttamista vuorovaikutuksessa, jossa ovat osallisina asiakkaan ja työntekijän lisäksi myös organisaatio (kuvio 9). Organisaatioon kuuluvat muun muassa yleiset hallintorakenteet, joiden merkitys tietojärjestelmien käyttöönotossa ovat jääneet vähemmälle huomiolle [Suomi ja Raitoharju, 2008, s. 79-80]. Palvelukohtaamisen olennainen elementti on vuorovaikutus, kohtaaminen. Kohtaamisessa on aina mukana aktiivisia tahoja; mikäli kyse on asiakaslähtöisyyden toteuttamisesta, niin silloin myös asiakas on, tai hänen halutaan olevan, aktiivinen taho. Palvelutapahtumat sitä vastoin ovat pikemminkin prosesseja, joissa tilanne on jaettu sekvensseihin.



Kuvio 9. Palvelukohtaamisen kolmio [mukailtu: Bateson, 1986, s. 76]

Batesonin [1986] mukaan kaikki mahdolliset konfliktit tapahtuvat näiden välillä, mutta palvelukohtaamisen ideaali on kaikkien tahojen välinen kompromissi. Organisaatio luo palvelukohtaamiselle säännöt, menettelytavat, integraation sekä ympäristön (johon kuu-



luu fyysisen ympäristön lisäksi organisaation kulttuuri). Ainutlaatuisen palvelukohtaamisesta tekee asiakkaan kaksoisrooli sekä kuluttajana että palvelun (yhteis)tuottajana. Esimerkiksi opiskelijaravintolan ruokapalvelussa asiakas kokoo itse annoksensa ja palauttaa aterioinnin jälkeen likaiset astiat keruupaikalle. Asiakkaalla ja työntekijöillä on kuitenkin jonkinlainen vuorovaikutussuhde niin toiminnassa kuin ympäristössäkin. Asiakas toivoo saavuttavansa tyytyväisyyttä ja arvoa rahoillensa toimiessaan työntekijän kanssa ympäristössä ja säännöissä, jotka ovat luotu organisaatiossa. Työntekijä palvellessaan organisaation määrittelemällä tavalla toivoo työtyytyväisyyttä rahallisen korvauksen lisäksi. Organisaatio pystyy tekemään pitkällä aikavälillä taloudellista tulosta vain huomioiden sekä asiakkaan että työntekijän tyytyväisyyden. [Bateson, 1986, pp. 72-80]

Kompromississa kyse on koetusta hallinnasta<sup>9</sup>. Koetulla hallinnalla (*perceived control*) tarkoitetaan uskomusta, että ihminen pystyisi hallitsemaan tilanteita ja tapahtumia omassa elämässään. Konflikteja hallinnassa aiheuttaa epätasapaino palvelukohtaamisessa. Jokainen kolmion kärki voi olla dominoivassa asemassa ja siten vaikuttaa tasapainoon. [Bateson, 1986, pp. 72-74]

Organisaation dominoima kohtaaminen saattaa olla toiminnallisesti tehokas standardoinnin vuoksi. Asiakkaille esitetään vain muutama standardoitu palveluvaihtoehto, eikä räätälöityä palvelua ole tarjolla. Palvelutapahtuma on ikään kuin vaihe tuotantolinjalla. Syynä tällaisen voi olla esimerkiksi turvallisuusnäkökulman korostaminen. [Bateson, 1986, p. 74]

Työntekijän ja asiakkaan koetun hallinnan rajoittaminen saattaa aiheuttaa organisaatiolle hankaluuksia. Erityisesti työntekijä voi kokea menettäneensä osan tai kaiken itsemääräämisoikeudestaan. Työ saattaa tuntua vain yksioikoiselta sääntöjen noudattamiselta, vaikkakin asiakasta kohtaan tunnetaan myötätuntoa. [Bateson, 1986, p. 74] Sosiaalihuollossa tämä saattaa näyttäytyä jopa kunnan yleisiä normeja tiukempina ohjeistuksina tilanteissa, joissa laki mahdollistaisi työntekijälle harkintavallan käytön. Ilmapiiirissä korostuu innostuneisuuden sijasta byrokraattisuus. Nämä eivät välttämättä ole asiakkaankaan kannalta toivottavia seikkoja.

Työntekijän dominoimassa kohtaamisessa sen sijaan työntekijä on autonomisessa asemassa ja hänen tilanteen hallintansa on korostunut. Tämä saattaa aiheuttaa menettelytaivoissa sekaannusta ja hämmennystä organisaatiossa. [Bateson, 1986, p. 75] Omalta kohdaltani muistan hyvin erään sosiaaliviraston sosiaalityöntekijöiden pyrkimyksen kehittää

---

<sup>9</sup> Suomessa palkkatyöntekijöiden kokema työnsä autonomiaa rajoittava sidonnaisuus koneeseen tai työvälineeseen on kasvanut vuosina 1994 – 2000. Myös asiakkaat koetaan yhä enemmän työtä rajoittaviksi tekijöiksi. Edellinen selittynee tieto- ja viestintäteknologian merkittävänä lisääntymisenä ko. aikana. Asiakkuuden osalta syynä saattaa olla asiakaskeskeisyyden mukanaan tuomat vaateet. [Pyöriä, 2001, ss. 114-116]

työtänsä tutkimustoiminnan avulla. Työntekijöiden valtaistuminen suhteessa organisaatioon oli perusteltu melko hyvin asiakaskeskeisyyden parantamisella, mutta mielestäni sen näkyvin seikka oli nimenomaan työntekijöiden dominointi suhteessa sekä organisaatioon että asiakkaisiin. Työntekijät pyrkivät muun muassa rajoittamaan palvelukohtaamisen alaa kehittämällä kirjallisen toimeentulotuen hakemisen. Näin stressaavat pitkäaikaiset ”vaikeat asiakkaat” saatiin karsinoitua vähemmän koulutusta saaneiden etuuskäsittelijöiden huoleksi. Vastaavasti ”oikeat asiakkaat” valitaan autettaviksi autonomisten sosiaalityöntekijöiden armosta. Asiakkaan myös odotetaan luottavan työntekijään oletetun asiantuntemuksen vuoksi [Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2006, p. 199].

Asiakkaan dominoimassa kohtaamisessa mahdollisuudet hallintaan syntyvät äärimmäisen standardoiduista ja räätälöidyistä palveluista. Standardoitu palvelu on tällöin itsepalvelua. Vähän palvelua tarvitsevan asiakkaan kannalta tulos saattaa olla sekä tehokas että tyydyttävä. [Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2006, p. 199] Räätälöidyssä palvelussa organisaatiolla on palvelukohtaamisessa maksimaalinen joustavuus. Tällöin tehokkuus kärsii, koska odottamattomien tilanteiden varalta saatetaan tarvita ylimääräisiä resursseja. Asiakkaiden olisi oltava valmiita maksamaan tehottomuudesta. Työntekijöillä on vähän hallintaa, koska se on luovutettu asiakkaalle. [Bateson, 1986, pp. 74-75]

Kaiken kaikkiaan palvelukohtaamisen kolmiossa tavoitteena on tasapaino kaikkien kolmen tahon kesken. Tilanteen, jossa joku osapuoli dominoi, voi aiheuttaa esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Esimerkiksi sosiaalihuollossa sähköiseen asiointiin siirtyminen saattaa johtaa vastaavanlaiseen tilanteeseen kuin aiemmin kertomassani kirjallisessa toimeentulon hakemisessa. Tasapainotilassa asiakas odottaa tulevansa palvelusta tyytyväiseksi. Vastaavasti työntekijät kokevat tyytyväisyyttä sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä että omasta työstään, jonka on tehnyt organisaation määrittelemällä tavalla. Oman elinkelpoisuutensa vuoksi organisaation on toimittava tehokkaasti. Vastaavasti julkisella sektorilla kyse on sekä lain säädösten toteuttamisesta että toiminnan vaikuttavuudesta. Sosiaalihuollossa organisaation ja työntekijöiden välistä tehokkuutta lisää työntekijöiden hyvä koulutus. Ongelma asiakasnäkökulman kannalta on se, miten asiakkaiden odotuksiin ja rooliin suhtaudutaan prosesseissa – ja yleisemmin kokonaisarkkitehtuurin periaatteissa.

### **2.3.2 Koettu hallinta**

Ilman asiakkaan panosta palveluorganisaatio ei toimi. Asiakkaan täytyy noudattaa organisaation menettelytapoja, ja näin ollen hän luopuu osasta hallintaa. Vaikka hallinnan menettämistä voisi pitää huonona asiana, niin silti kyse on vuorovaikutuksesta missä asiakas vaihtaa saamansa palveluhyödykkeen rahaan mutta myös hallintaan. Koetun hallinnan tasapainotila ei kuitenkaan toteudu esimerkiksi McDonald's -hampurilaisketjussa, jossa

asiakas on tehokkaasti opetettu, mitä palvelulta ei pidä olettaa [Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2006, p. 199]. Kyse on siinä pikemminkin kulttuurista, jonka hallintapelin asiakas on hyväksynyt tehokkuuden nimissä.

Koettua hallintaa voi käyttää myös työkaluna. Tällöin organisaatio näkökulmasta nousevat Batesonin [1986, p. 78] mukaan seuraavat kysymykset:

- Voisiko asiakkaan koettua hallintaa parantaa, jolloin transaktiossa koettua arvo rahalle lisääntyisi?
- Kuinka asiakas näkee palvelukohtaamisen koetun hallinnan kautta?
- Voiko asiakasta opettaa ennustettavaan käyttäytymiseen - informaation käyttö kognitiivisessa hallinnassa (eli kuinka tilanne tulkitaan)?
- Voidaanko kohtaamisen komponentit purkaa ja ymmärtää, miten kukin osa vaikuttaa asiakkaan koettuun hallintaan? Voidaanko koettua hallintaa rakentaa omaan kohtaamiseen?

Työntekijöiden kannalta kysymykset:

- Voimmeko antaa lisää hallintaa työntekijöille, jotta mahdollistaisimme asiakkaille paremman palvelun?
- Voimmeko antaa lisää todellista hallintaa työntekijöille tyydyttääksemme heidän hallinnan tarpeensa?
- Kuinka työntekijät yleisesti näkevät oman koetun hallintansa?
- Mitkä tekijät proseduureissa ja ympäristössä vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hallinnan rajoittamisessa?
- Kuinka voimme tasapainottaa hallinnan antamisen ja toiminnan tehostamisen? Onko henkilöstö ja markkinoinnillinen tehokkuus arvokkaampaa kuin toiminnallinen tehokkuus? [Bateson, 1986, pp. 78-79]

Edellisiin kysymyksiin haluan liittää jatkokysymyksen: miten tietotekniikalla voitaisiin huomioida edellä mainittuja kysymyksiä? Nopeita vastauksia on helppo keksiä:

- Palvelukohtaamisen dominointia voidaan estää muuttamalla organisaatiokulttuuria autonomisempaan suuntaan tukemalla työntekijöitä tietotekniikalla valvonnan ja korvaamisen sijasta.
- Tietotekniikkaa voidaan myös hyödyntää asiakkaiden palautteenannossa, joko suoraan (esim. keskustelupalstat) tai epäsuoraan (esim. käyttäytymisen seuraaminen pitemmällä ajanjaksolla). Tuloksia voidaan hyödyntää palvelun räätälöinnissä.

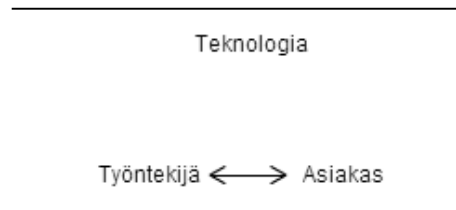
Asiaa on syytä täsmentää käsittelemällä vielä tietotekniikan roolia palvelukohtaamisessa.

### 2.3.3 Tietotekniikka ja palvelukohtaaminen

Teknologian avulla pyritään palvelukohtaamisessa toiminnalliseen tehokkuuteen, kustannustehokkuuteen ja palvelun laadun parantamiseen. Froehle ja Roth [2004, pp. 2-3] ovat jaotelleet asiakkaan ja työntekijän kohtaamisen suhteessa (tieto)teknologiaan viiteen käsitteelliseen arkkityyppiin (kuviot 10–14).

#### 1) Asiakaskohtaaminen ilman teknologiaa

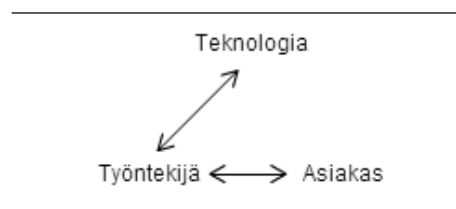
Ensimmäisessä arkkityypissä asiakaskohtaaminen tapahtuu kasvokkain asiakkaan ja palvelun tarjoajan (jatkossa käytän sanaa työntekijä) kanssa. Olennaista on vuorovaikutuksen fyysinen läheisyys. Teknologialla itsellään ei ole suoraa merkitystä palvelukohtaamisessa. Esimerkkinä sosiaalihuollossa matalan kynnyksen asiakaspalvelupiste, jossa ei tarvita asiakastietojen hakua tietojärjestelmästä. Asiakas voi jättää hakemuksen, jolloin työntekijä tarkistaa samalla että kaikki tarvittavat tiedot ovat täytetty ja ohjaa tarvittaessa jatkotoimiin.



**Kuvio 10. Asiakaskohtaaminen ilman teknologiaa** [mukailtu: Froehle and Roth, 2004, p. 3]

#### 2) Teknologia-avusteinen asiakaskohtaaminen

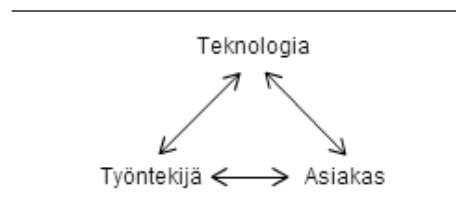
Asiakkaalla ei ole mahdollisuutta käyttää teknologiaa, vaan työntekijä käyttää sitä avustakseen kasvokkaista kohtaamista. Esimerkiksi lentoyhtiön perinteinen check-in: vain työntekijä on vuorovaikutuksessa tietokoneen kanssa.



**Kuvio 11. Teknologia-avusteinen asiakaskohtaaminen** [mukailtu: Froehle and Roth, 2004, p. 3]

#### 3) Teknologian helpottama asiakaskohtaaminen

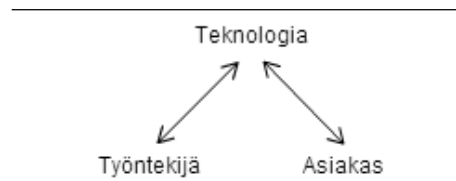
Kasvokkaisessa kohtaamisessa sekä asiakkaalla että työntekijällä on molemmilla mahdollisuus käyttää samaa teknologiaa. Teknologiaa käytetään parantamaan kasvokkaista vuorovaikutusta. Esimerkiksi esitystekniikka (powerpoint) asiakaspalaverissa.



**Kuvio 12. Teknologian helpottama asiakaskohtaaminen** [mukailtu: Froehle and Roth, 2004, p. 3]

#### 4) Teknologiavälitteinen asiakaskohtaaminen

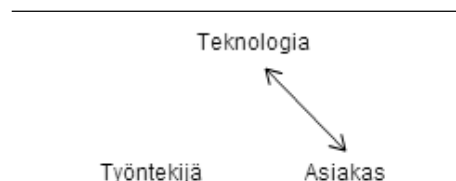
Palvelukohtaamisessa ei ole perinteistä kasvokkaista kohtaamista eli asiakas ja työntekijä eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Teknologiaa käytetään muun muassa viestinnän mahdollistamiseksi. Esimerkiksi internet-sivujen palveluavustajat, jolloin sosiaalihuollon palveluiden sivuilla tarjotaan mahdollisuutta kysyä suoraan kesken selailun jotain asiaa asiakaspalvelijalta.



**Kuvio 13. Teknologiavälitteinen asiakaskohtaaminen** [mukailtu: Froehle and Roth, 2004, p. 3]

#### 5) Teknologian tuottama asiakaskohtaaminen

Työntekijän kohtaaminen on kokonaan poistettu teknologian avulla. Tämä arkkityyppi on kaikkein teknologiantensiivisin. Esimerkiksi autojen pesuautomaatit sekä virtuaaliset asiakaspalvelijat verkkokaupassa (esimerkiksi Ikean Anna).

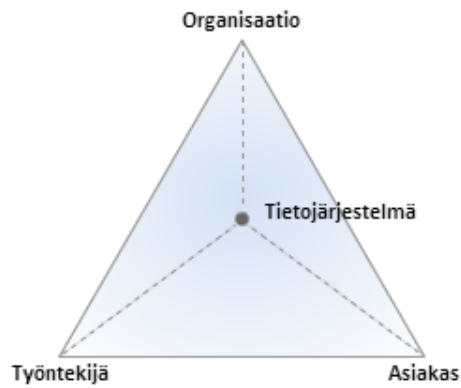


**Kuvio 14. Teknologian tuottama asiakaskohtaaminen** [mukailtu: Froehle and Roth, 2004, p. 3]

### 2.3.4 Yhteenveto

Palvelukohtaamisessa osapuolina ovat tavalla tai toisella asiakkaat, palvelua järjestävät työntekijät sekä edellytyksiä luomassa organisaatio. Näiden lisäksi täytyy olla resursseja, jotka edesauttavat palvelukohtaamisia. Tällaisia ovat muun muassa tilat, laitteet, ohjelmistot ja tietokannat. Tässä tutkimuksessa tietojärjestelmät pitävät sisällään kaikki edellä mainitut<sup>10</sup>. Palvelukohtaamisen kolmion kaikki kolme osapuolta ovat tai voivat olla yhteydessä tietojärjestelmiin, jolloin kolmio saa yhden ulottuvuuden lisää ja kokonaisuutta voi kuvata kolmisivuisena pyramidina (kuvio 15).

<sup>10</sup> Tilat määrittelen kuuluviksi tietojärjestelmiin tilattomuuden korostamiseksi. Tietoteknologian kehitys, mutta myös palveluajattelun, on johtanut enenevästi siihen, että palvelun tila/ympäristö voi olla myös joku muu kuin perinteinen viranhaltijan työtila; se voi olla vaikka asiakkaan koti.



Kuvio 15. Palvelukohtaamisen pyramidi

Palvelukohtaamisen pyramidin sivutahkot ovat:

1. asiakas – organisaatio – tietojärjestelmä
2. asiakas – työntekijä – tietojärjestelmä
3. työntekijä – organisaatio – tietojärjestelmä

Tutkimuskohdetta voisi näin ollen tarkastella asiakaslähtöisyyden näkökulmasta joko erikseen pyramidin sivuina tai kokonaisuutena. Tietojärjestelmän asiakaslähtöinen merkitys olisi tällöin kussakin edellä mainitussa tahkossa tasapainottaa vaikutusulottuvuudet. Esimerkiksi taulukossa 2 kuhunkin tahkoon kuuluvat vaikutusulottuvuudet ovat eroteltu kärkien mukaisten näkökulmien perusteella.

Taulukko 2 Tutkimuskohteen vaikutusulottuvuudet

Tahko \ Kärki	Asiakas	Organisaatio	Työntekijä
asiakas – organisaatio - tj	tyytyväisyys / hallinta	tehokkuus	
asiakas – työntekijä - tj	koettu hallinta		koettu hallinta
työntekijä – organisaatio - tj		tehokkuus	autonomia / hallinta

### 3. TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS

Tämän luvun päätarkoitus on luoda tutkimuksellinen malli, jonka pohjalta etenen kohti tutkittavien tehtävien ratkaisemista. Aluksi kohdassa 3.1 tarkastelen kohdetta tietojärjestelmätieteen näkökulmasta liittämällä teeman teoreettista käsittelyä niihin kuuluviin ympäristöihin. Kohdassa 3.2 Taustasitoumukset käyn läpi tutkimuksen tieteenfilosofisia kysymyksiä. Ontologisia, epistemologisia ja metodologisia käsityksiä ja sitoumuksia ruodin oman esiymmärrykseni, tutkimuskohteen sekä tutkimuksellisen ymmärryksen kautta. Edelliset seikat huomioiden esittelen kohdassa 3.3 Aineisto ja sen analyysi yksityiskohdaisemmin materiaalia, jonka avulla pyrin saamaan tutkimustehtävän suorittamiseen tarvittavaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Lopuksi kohdassa 3.4 Yhteenveto selkiytän lukua tutkimuksellisella mallilla.

#### 3.1 Tietojärjestelmätieteen näkökulma

Tietojärjestelmien näkökulmasta tutkimuksen kohteeksi tiivistyvät kehittämisen käytännöt, ja erityisesti miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa niihin. Vaikka jo aiemmin mainitsin tietojärjestelmien roolin avustavaksi, niin tietojärjestelmätieteellä on huomattavasti merkittävämpi rooli. Tuolloin tietojärjestelmät näyttäytyvät toiminnan kehittämisenä, joiden avulla pyritään saamaan aikaan toivottuja muutoksia toimintaprosesseissa ja -ympäristöissä sekä työtehtävissä. Näitä toivottuja muutoksia ovat muun muassa toimintojen järjestyksen parantaminen, tehokkuuden ja luotettavuuden parantaminen sekä tiedon jakelun, saatavuuden, hyödynnettävyyden ja käytettävyyden parantaminen [Nykänen, 2010, s. 13]. Väitän, että sosiaalihuollon toiminnan kehittäminen ilman tietojärjestelmätieteen ymmärrystä on samanlaista puuhaa kuin vesikelkan vetäminen janoisena – perin lyhytnäköistä<sup>11</sup>.

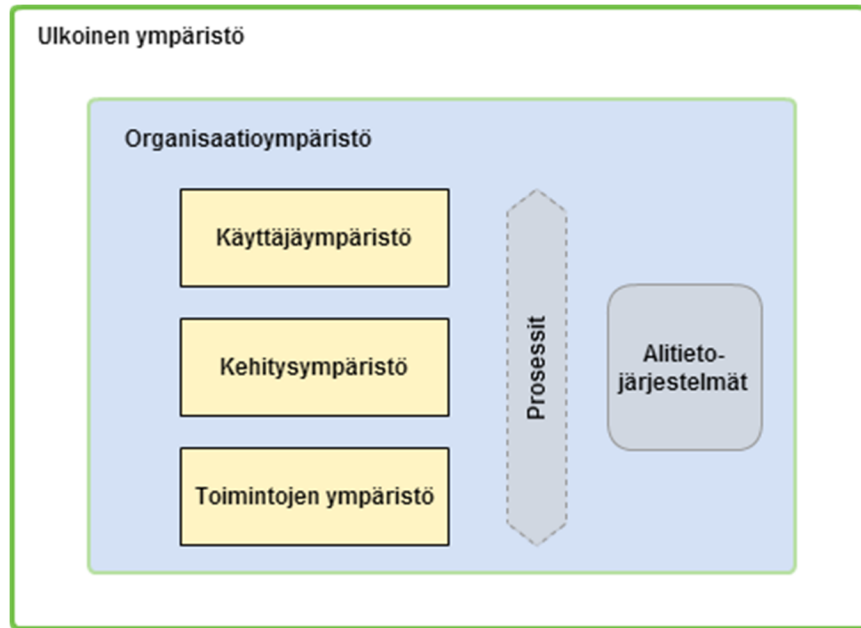
Tutkimusalueen hahmottamisen perusmallina käytän Ivesin, Hamiltonin ja Davisin [1980] esitystä tietojärjestelmien tutkimuksesta. Mallissa on erotettu kolme tietojärjestelmäympäristöä: käyttäjä-, kehitys- ja toimintojen ympäristö. Jokaista ympäristöä vastaavat tietojärjestelmäprosessit, joilla operoidaan tietojärjestelmien alijärjestelmiä (esimerkiksi henkilöstöhallinnan tai palkanmaksun järjestelmät). Tietojärjestelmäympäristöt esiintyvät ulkoisen ympäristön ja organisaatioympäristön sisällä (kuvio 16).

Tutkimuksen johtoajatus on kuitenkin ymmärtää asiakaslähtöisyyttä kokonaisarkkitehtuurissa, jolloin tavoitteena olisi varsinaista toimintaa entistä paremmin tukevien tietojärjestelmien kehittäminen. Tällöin perusmallista on sovellettava tämän tutkimukseen käyttöön malli. Sovellettu malli ei alleviivaa tietojärjestelmätieteen näkökulmaa, vaan siinä

---

<sup>11</sup> Alkuperäinen aforismi on Mauno A. Virtasen: ”Vesikelkan vetäminen janoisena on lyhytnäköistä puuhaa” [Virtanen, 1993].

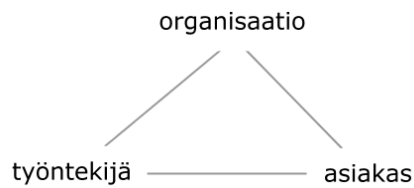
näkökulmaa siirretään kuvaannollisesti myös referenssitieteisiin (yhteiskunta- ja hallintotieteet). **Ulkoinen ympäristö** (*external environment*) koostuu näin ollen kokonaisarkkitehtuurikuvauksesta. Siihen kuuluvat strategia, lait, toimintasäännöt ja yleiset periaatteet mukaan otettavista tekijöistä. KA asettaa tutkimuksen rajat. **Organisaatioympäristö** (*organizational environment*) vastaa sosiaalihuollon toimialaa. Tällöin huomioidaan toimialan tavoitteet, tehtävät ja rakenne useine osa-alueineen. [Vrt. Ives *et al.*, 1980, p. 916]



Kuvio 16. Ivesin, Hamiltonin ja Davisin malli tietojärjestelmien tutkimiseen

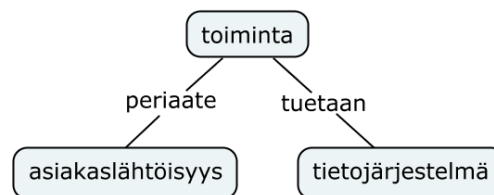
Tietojärjestelmien **käyttäjäympäristössä** (*user environment*) huomioidaan Ivesin *et al.* [1980, p. 918] mukaan ensisijaiset käyttäjät, jotka voivat kuulua hallintoon tai muuhun henkilöstöön. Teoreettisesti asiakaslähtöisyyden kannalta tässä kohdassa olisi huomioitava myös palvelutoimintaan liittyvät asiakkaat. Tässä vaiheessa olettamatta sitä, ovatko he tietojärjestelmien tosiasiallisia käyttäjiä vai vain tietojärjestelmään liittyviä informaation lähteitä. Täsmensin käyttäjäympäristöä ja sen suhdetta tietoteknologiaan aiemmin kohdassa 2.3 Palvelutoiminnan syventäminen. Käyttäjäympäristö vastaa siis palvelukoh- taamisen kolmiota, jossa osapuolina ovat organisaatio (hallinnollisena toiminnan mah- dollistajana), työntekijä (palvelun toteuttajana) ja asiakas (kuvio 17).





Kuvio 17. Käyttäjäympäristö

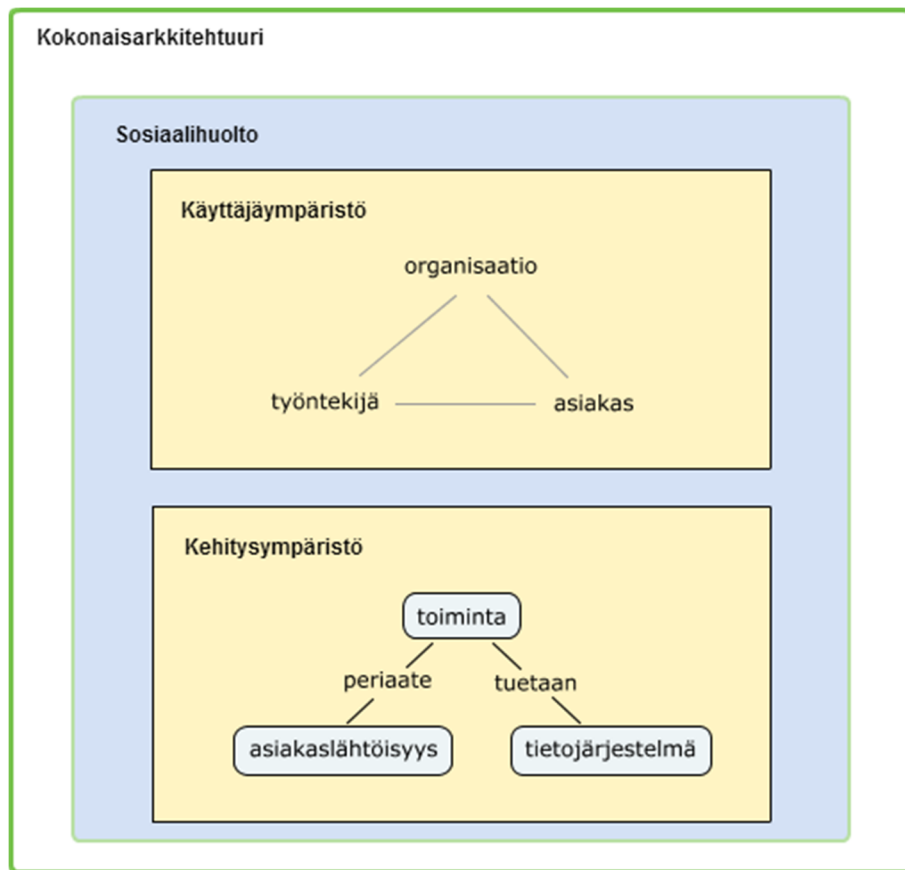
Tietojärjestelmien **kehitysympäristössä** (*IS development environment*) tutkimuksen alaan lukeutuu asiakaslähtöisyyden merkitys kehittämisessä. Jotten rajoittaisi asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien vuorovaikutuksen intensiötä tässä vaiheessa liikaa, niin ymmärrän asiakaslähtöisyyden toiminnan periaatteena. Tietojärjestelmä liittyy tähän siten, että toimintaa tuetaan tietojärjestelmän avulla (kuvio 18). Vastaavasti asiakaslähtöisyys liittyy toimintaan (ja siten tietojärjestelmiin) toiminnan eräänä periaatteena.



Kuvio 18. Kehitysympäristö

Tietojärjestelmien **toimintojen ympäristöön** (*IS operations environment*) kuuluvat muun muassa laitteet, ohjelmistot ja tietokannat [Ives *et al.*, 1980, s. 918]. Niiden mukaan ottaminen ei asiakaslähtöisyyden kannalta ole tutkimuksessani ajankohtainen, sillä KA:iin liittyvät kuvaukset esitetään lähinnä teknologiatasolla eikä niitä ole vielä tehty tässä vaiheessa arkkitehtuurityötä. Oletettavissa on, ettei loogisen ja varsinkaan fyysisen tason kuvauksissa huomioida asiakaslähtöisyyttä lainkaan. Näin ollen rajaan sekä loogisen (so. miten toteutetaan) että fyysisen (so. millä toteutetaan) tason tutkimuksen ulkopuolelle. Koska loogisella tasolla käsitellään prosesseja ja niiden käyttämiä tietojärjestelmiä, niin muokkaan myös mallia (ks. edellä kuvio 16) jättämällä siitä pois prosessit ja alijärjestelmät.

Edellisen pohjalta tutkimuksellinen malli muodostuu kuvion 19 mukaiseksi.



Kuvio 19. Alustava tutkimuksellinen malli

Tutkimuksellisena kontekstina on kokonaisarkkitehtuuri, jossa määritellään arkkitehtuurinäkökulmat eli toiminta, tieto, tietojärjestelmä ja teknologia sekä niitä perustelevat lait, säännöt ja strategiat. Sosiaalihuolto organisaatioympäristönä täsmentää arkkitehtuurikuvaukset koskemaan sosiaalihuollon kansallista kokonaisarkkitehtuuria (SOKKA). Sosiaalihuolto on toimialue, jossa on omat toimintaan ja teknologiaan liittyvät tarpeensa. Näillä tarpeilla on oletettavasti vaikutusta asiakaslähtöisyyden vaatimuksen vahvuuteen ja muotoon (esimerkiksi sosiaalialalla käyty keskustelu asiakaslähtöisyydestä). Asiakaslähtöisyys liittyy eksplisiittisesti kehitysympäristöön toiminnan eräänä periaatteena. Implisiittisesti asiakaslähtöisyys kytkeytyy käyttäjäympäristöön tuon periaatteen kunnioittamisen ja hyväksymisen kautta.

### 3.2 Taustasitoumukset

Edellä määrittelin tutkimusasetelman koostuvan sosiaalihuollon toimialaan liittyvästä käyttäjä- ja kehitysympäristöstä. Kokonaisarkkitehtuuri asettaa näille kuvausmallin, jonka mukaan toimintaprosessit, tiedot ja järjestelmät toimivat kokonaisuutena. Tuota kuvausmallia käsittelin kohdassa 2.1 Kokonaisarkkitehtuuri. Sosiaalihuollon toimiala on

kuvattu liitteessä 1. Käyttäjäympäristöä käsittelin kohdassa 2.3 Palvelutoiminnan syventäminen. Jäljelle jää kehitysympäristö, jonka määrittelen tässä yhteydessä koskevan ensinnäkin tietojärjestelmää, jolla tuetaan toimintaa, sekä toiseksi toiminnan erästä periaatetta eli asiakaslähtöisyyttä. Tietojärjestelmän määrittelen, kuten jo alussa mainitsin, aiheen luonteesta johtuen mahdollisimman yleisesti ja laajasti: tietojärjestelmä on ihmistä, laitteistoista (tiedon käsittely ja siirto), ohjelmistoista ja datasta koostuva kokonaisuus. Järjestelmän tarkoitus on tehostaa ja/tai helpottaa toimintoja tai tehdä ne ylipäättään mahdolliseksi.

Tähän mennessä olen siis esitellyt teoreettisen viitekehyksen lisäksi tietojärjestelmän näkökulman mukaisen tutkimuksellisen mallin. Tutkimuksen päämäärän määrittelevät tutkimustehtävät (ks. Johdanto-luvun kohdassa 1.3). Päämäärän saavuttaminen edellyttää vielä valintoja, joilla hahmotan todellisuutta kuvaavan tiedon luonnetta ja olemusta. Eräs tällainen on tutkimusotteen määrittely. Ennen sitä on tehtävä näkyviksi omat ennakkokäsitykset ja -oletukset kohteesta – subjektiivisuuden tunnistaminen lisää objektiivisuutta. Objektiivisuuteen voi pyrkiä ainakin esittämällä perusteet omille valinnoilleen ja näkemyksilleen todellisuudesta. Tietoisuus omista valinnoista on objektiivisuutta silloin, kun subjektiivisia käsityksiään todellisuudesta ei sotke tutkimustuloksiin. Esioletukset on parempi tietoisesti paljastaa, kuin antaa niiden vaikuttaa piilevästi tutkimuksessa tai paljastua tutkimuksen kuluessa [Eskola ja Suoranta, 2008, s. 28].

### **3.2.1 Esiymmärryksen taustat ja vaikutus tutkimuskohteeseen**

Tutkimuksen alkuvaiheessa oma kokemusmaailmani vaikuttaa eniten kohteen ymmärrykseen. Kokemusmaailman vaikutuksen vähättely voi pahimmillaan haitata tutkimuskohteen ymmärtämistä. Vaarana on muun muassa se, että yritän pakottaa tutkittavan kohteen mieltä oman kokemusmaailmani mukaiseksi. Oman kokemusmaailman kautta on helppo tehdä arkielämän havaintoja, mutta vasta tietoinen erottelu siitä, tehdäänkö tulkinnot pelkästään oman kokemusmaailman vai myös tutkittavan kohteen merkitysten kautta, tekee tutkimuksesta tieteellisen tutkimuksen. Oma kokemusmaailmaa voi siis myös hyödyntää, sillä tällöin, omat rajallisuudet tuntien, tulee kiinnitettyä huomiota itselle tuttuihin merkityksiin. Tuttuuteen liittyvän ansan, jolloin ei enää osaa löytää uutta, voi välttää ainoastaan tiedostamalla oman kokemusmaailmansa ja sen rajallisuuden.

Valintoihini vaikuttaa oma positioni toisaalta yhteiskuntatieteilijänä ja toisaalta tietojärjestelmätieteen koulutuksen saaneena opinnäytteen tekijänä. Henkilökohtainen mielenkiintoni sosiaalihuoltoon johtuu siitä, että olen suorittanut tutkinnon sosiaalipolitiikasta. Lisäksi olen opiskellut sosiaalityötä<sup>12</sup> sekä työskennellyt alalla useita vuosia. Erityisen

---

<sup>12</sup> Sisältyy muun muassa opintoja sosiaalityön informaatioteknologisessa maisterikoulutuksessa (Lapin yliopisto).

vahva vaikutus ajatteluun on ollut radikaalilla sosiaalityöllä ja yhteisösosiaalityöllä, joiden pyrkimyksessä korostuu vaikuttaminen yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Radikaalin sosiaalityön kannalta huoli kohdistuu ennen kaikkea yhteiskunnalliseen eriarvoisuuteen ja sen sortaviin käytäntöihin sekä sosiaalityön sosiaalista kontrollia toteuttavien funktioiden analyysiin. Radikaalin sosiaalityön jo pitkään ylläpitämistä teemoista (kuten esim. yhteisöllisyydestä, tasa-arvoisuudesta, voimaannuttamisesta, feminismistä ja anti-rasismista) on tullut osa valtavirran sosiaalipolitiikkaa [Langan, 2002, p. 209]. Samalla radikaalit käsitteet ovat päätyneet hallinnon ja asiakkaisiin kohdistuvan sääntelyn käyttöön, mikä on myös tämän tutkimuksen kannalta merkittävä huomio.

Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön koulutukset, mutta myös työhistoria sosiaalityöntekijänä, ovat ruokkineen kriittistä suhtautumista sosiaalialan käytäntöihin. Sosiaalityössä on kaksi ristiriitaista lähtökohtaa, jotka määrittävät J.M. Rosenfeldin [1983] mukaan jatkuvalla taistelulla suunnasta ja tarkoituksesta: mitä sosiaalityöntekijät tekevät (käytännöt, sosiaalisen kontrollin toteuttaminen) ja mitä sosiaalityöntekijöiden tulisi tehdä (humanismi ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden arvot) [Rose, 2003, ss. 200 - 201]. Näihin haasteisiin vastaaminen vaatisi sosiaalityöltä kykyä tulkita laajaa sosiaalista kontekstia ja kykyä luoda interventioita. Edellisessä on jopa syy siihen, miksi aloin opiskella tietojenkäsittelyä: informaatioteknologian mahdollisuudet vanhojen käytäntöjen purkamiseen ja uusien rakentamiseen!

Taustalla vaikuttavia käsitteitä, joita on liitetty sosiaalityöhön, mutta joihin mielestäni myös tietojärjestelmien avulla voidaan vaikuttaa, ovat Hendersonin ja Thomasin [2002; ref. Payne, 2005, s. 223] yhteisötyön pilarit:

- **Sosiaalinen pääoma** – sosiaalisen ja yhteisöllisen infrastruktuurin kehitys on tärkeä voimavara nyky-yhteiskunnassa.
- **Kansalaisyhteiskunta** – tavallisten ihmisten ryhmittymät ja epäviralliset järjestöt ovat vaihtoehto julkiselle ja yksityiselle sektorille.
- **Valmiuksien vahvistaminen** (*capacity-building*) – yhteisöjen inhimillisten voimavaroja vahvistaminen.
- **Sosiaalinen osallisuus** – syrjäytyneiden ryhmiä ja yhteisöjä on autettava ottamaan/saamaan vahvempi rooli yhteiskunnassa.

Ajatteluni taustalla on myös piirteitä Paolo Freireltä (Pedagogy of the Oppressed [Freire, 1972]) ja Ivan Illichiltä (Deschooling Society [Illich, 2004]), joista tässä tutkimuksessa painottuu eniten ajatus näkymättömän näkyväksi saattamisesta kyseenalaistamalla automaattisia tapoja toimia ja perustella toimintaa. Tämä kaikki näkyy kriittisen emansipatorisena tiedonintressinä, jolloin myös tietojärjestelmät voivat toimia osana vallankäytön mekanisme. Asiakaslähtöisyys saattaa olla tällöin aidon emansipatorinen vapauttaen palveluiden käyttäjien osallistumismahdollisuuksia omaa elämäänsä koskevissa asioissa tai

toisessa ääripäässään pelkkä näennäishokema, jolla tehdään muita intressejä hyväksyttävämmiksi.

Koska en kuitenkaan ole osallisena tutkittavan toiminnan prosessissa eikä päämääräni ole väärästä tietoisuudesta vapautuminen, en intohimostani huolimatta voi tukeutua emansipatoriseen tiedonintressiin tutkimuksessani. Oma roolini ei ole muutosagenttina toimiminen. Voin vain huomioida ja tiedostaa omat käsitykseni kohteesta, mutta syvempää tutkimuksellista tiedostusta varten tarvitsen tieteenfilosofista pohdintaa.

### 3.2.2 Tutkittavan kohteen ymmärtäminen

Ontologisen<sup>13</sup> pohdinnan tarkoitus on saavuttaa tutkittavan ilmiön luonne itsestäänselvyyksien ja ajatustottumusten savuverhon takaa. Juha Varto [1992, s. 39-43] huomauttaa, että ajatteleme olioita ja ilmiöitä tavallisesti johonkin käyttöön, jostain näkökulmasta tai jonkin ajatustottumuksen kautta. Emme näe niitä sellaisina kuin ne itsessään ovat. Jotta tutkimuksessa olisi mahdollista saavuttaa tietoa juuri aiotusta kohteesta, vaaditaan hyvin perusteltuja, kohdennettuja ja operationaalistettuja ontologisia ratkaisuja.

Mikä on asiakaslähtöisyyden luonne? Yleiskäsitteenä asiakaslähtöisyys ei liity yksittäiseen olioon tai ilmiöön vaan nimensä mukaisesti yleiseen. Nominalismissa yleiskäsitteitä pidetään vain niminä, ei käsiterealismin mukaisina reaalisesti olemassa olevina. Näkemysni yleisyyden luonteesta on kuitenkin lähellä konstruktivismia, jolloin tutkimuksen käsitteellinen (universaali) maailma on olemassa, mutta vain ihmismielen luomuksena [esim. Niiniluoto, 2002, s. 128]. Todellisuus rakentuu tällöin eri tavoin riippuen muun muassa aikaisemmin omaksutuista kulttuurin mukaisista merkityksistä. Kärjistettynä esimerkkinä tietojärjestelmän osalta ei tarvitse pidättäytyä materiaalisessa rakennelmassa (artefaktissa), vaan se voi olla myös mentaalinen tai symbolein ilmaistu konstruktio. Periaatteessa tällainen käsite sallii tutkimuksellista yllättävyyttä yhteyksinä muihin abstrakteihin objekteihin. Näkökulman edut piirtyvät parhaiten keskeisimmässä käsitteessä eli asiakaslähtöisyydessä. Asiakaslähtöisyyden mieli ei välttämättä synny toiminnan kautta, vaan sen merkityksiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi politiikan artikulaatiot (sekä toiminnan mielessä että poliittisena tahdonilmauksena).

Asiakaslähtöisyyden luonnetta voisi etsiä myös yksinkertaisen dikotomian kautta organisaatiolähtöisyyden vastakohtana. Tällöin vaarana on, että määrittelyn asian toisen negaationa, jolloin sen negatiiviset tai positiiviset luonnehdinnat saavat ylikorostuneen merkityksen. Toisaalta asiakaslähtöisyyteen sisältyy ajatus asiakkaan asettaminen jonkin suhteen aikaisempaa edullisempaan asemaan; hierarkisesti lähemmäksi jotain muuta. Tuo jokin muu voisi olla esimerkiksi organisaatio tai palvelun toteuttaja. Termin käsitteellis-

---

<sup>13</sup> Kyse on tieteenfilosofisesta ontologiasta erotuksena tietojenkäsittelyn tietorakenteisiin (määritelmistä ja niiden eroista esim. [Zúñiga, 2001])

tämistä vaikeuttaa usein synonyyminä käytetty *asiakaskeskeisyys*. Molemmissa termeissä, asiakaslähtöisyydessä että -keskeisyydessä, on kyse asiakkaan asemasta palvelutapahtumassa. Asiakaslähtöisyyden voisi tulkita seuraavaksi kehitysvaiheeksi asiakaskeskeisyydelle [Virtanen *et al.*, 2011]. Tällainen tulkinta korostaisi edelleen muutosta tilasta toiseen. Näin ollen, ja edellisten perusteella, voisi asiakaslähtöisyyden ajatella hyvinkin olevan positiivinen muutos sekä asiakkaan suhteellisessa hierarkkisessa asemassa että siirtymänä pois asiakaskeskeisyydestä. Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen arvottaa edellä mainittuja termejä. Epistemologisesti on tärkeää ymmärtää molempien termien erot ja yhtäläisyydet – ajankohdasta ja alasta riippuen. Analyysissä on löydettävä asiakkuuteen liittyvä ”uusi olemus”, josta seuraa muutostarve muun muassa tietojärjestelmiin. Asiakaslähtöisyyden löytämiseen aineistosta ei riitä välttämättä pelkkä kokemuksen tuoma intuitio, vaan jo tieteellisen läpinäkyvyyden vuoksi määrittelen myöhemmin heuristiikan, jonka avulla varmistan tulkintani sijainnin lähemmäksi asiakaslähtöisyyttä kuin janan toisessa päässä olevaa asiakaskeskeisyyttä.

Asiakaslähtöisyyden ymmärtämisessä on otettava huomioon, että kyse on ikään kuin kahden eri järjestelmän, sosiaalihuollon ja tietojärjestelmän, integraatiosta. Yhteensovittamisessa täytyy löytää se yleinen, joka kuuluu molempiin järjestelmiin. Toisaalta erityisen huomaaminen voisi avata näkökulmia yhteiseen supistamisen sijasta.

Asiakaslähtöisyyden yleiskäsitteenä voi ymmärtää myös pysyvän olio-ontologian tai dynaamisen prosessiontologian kautta. Viime mainituksa asiakaslähtöisyys muodostuu ensisijassa yksityisistä tapahtumista [Niiniluoto, 2002, s. 130]. Järjestelmien rakentamisessa olio-ontologiset tilat ja niiden muutokset olisivat perusteltuja. Asiakaslähtöisyyden luonnetta sen sijaan voi ymmärtää paremmin tapahtumakulkujen avulla. Näin tapahtumaa eli palvelua voisi luonnehtia asiakaskeskeiseksi tiettyjen kriteerien avulla vain asiakkaan ja palveluntuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Siten asiakaskeskeisyys liittyy tietojärjestelmiin ja niiden kehittämiseen nimenomaan pyrkimyksenä parantaa asiakaslähtöistä palvelutapahtumaa.

Mistä sitten asiakaslähtöisyys alkaa ja mihin se loppuu? Asiakaslähtöisyyden välttämättömäksi prosessiksi on määriteltävä palvelutapahtuma<sup>14</sup>. Asiakaslähtöisyydellä ei ole mieltä ilman palvelutapahtumaa. Palvelutapahtuman kautta asiakaslähtöisyys saa erilaisia merkityksiä sen mukaan, ketkä mielletään palvelutapahtuman osapuoliksi. Tämän asian teoreettiseen pohdintaan kävin asiakaslähtöisyyttä koskevassa luvussa; tässä vaiheessa tarkoitukseni on asetella punaista lankaa näkyville. Kun kyseessä on palvelutapahtuma, jossa on useita osapuolia, niin tällöin on perusteltua olettaa, että kyse on hierarkioista ja vallasta. Asiakaslähtöisyydellä pyritään purkamaan hierarkioita ja tasoittamaan valtaa

---

<sup>14</sup> Palvelutapahtuma ei sulje pois hallinnollista toimintaa – palvelutapahtumat eivät synny julkisessa palvelussa neitseellisesti.

osapuolien kesken<sup>15</sup>. Näin ollen voin luonnehtia asiakaslähtöisyyden piirteeksi emansipatorisuuden. Pidän tätä tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpänä esioletuksena, joka vaikuttaa aineiston luennassa. Tällöin tietojärjestelmien merkitys asiakaslähtöisyyden näkökulmasta erottuu nimenomaan emansipatorisina pyrkimyksinä.

Asiakaslähtöisyys saattaa olla tällöin aidon emansipatorinen vapauttaen palveluiden käyttäjien osallistumismahdollisuuksia omaa elämäänsä koskevissa asioissa tai toisessa ääripäässään pelkkä näennäishokema, jolla tehdään muita intressejä hyväksyttävämmiksi. Tutkimuksessa kyse on kuitenkin niiden merkitysten selvittämisestä ja tulkinnasta, joita aineistossa asiakaslähtöisyydelle annetaan. Samalla kyse on merkityksenannoista, jotka liitetään asiakaslähtöisyydessä tietojärjestelmiin.

### 3.2.3 Tutkimuksellinen ymmärrys

Mitä on se tieto, jota haluan saavuttaa tutkimuksessani? Tutkijana en oletta olevani tutkimuksen ulkopuolella, vaan kokemustaustani pohjautuvien tulkintojen kautta osa tutki-  
maani todellisuutta. Jo pelkästään tekstin lukeminen liittää minut todellisuuteen, joka kuitenkin saattaa piirtyä aivan erilaisena kuin tekstin tuottaja on sen tarkoittanut. Miten edellä mainitusta tilanteesta voi hankkia oikeaa tietoa? Tietoa, joka tutkimuksellisesti avaa merkityksiä laajemmin kuin pelkkiin määrittelyihin tukeutuminen.

Epistemologisessa mielessä kyse on sosiaalisesta konstruktivismista. Vivien Burr [2003, pp. 2-5] toteaa, että määritelmiä sosiaaliselle konstruktionismille on erityyppisiä alasta riippuen mutta yhteisiä piirteitäkin on löydettävissä. Ensinnäkin, itsestään selvään tietoon suhtaudutaan kriittisesti. Tietoa ei oteta annettuna totuutena, kuten esimerkiksi valmiina luokitteluina. Asiakaslähtöisyyden kannalta ongelmana saattaa olla kuitenkin tiedon luokittelemattomuus. Toiseksi, käsitykset ovat historiallisesti ja kulttuurisesti erityisiä. Kategoriat ja käsitteet, joita käytämme, ovat relativistisia suhteessa historiaan ja kulttuuriin. Siksi myös ymmärtäminen on nähtävä samoin. Asiakaslähtöisyys ja siihen liittyvien tietojärjestelmä-määrittysten konteksti on huomioitava tällöin myös ajallisesti. Asiakaslähtöisyyden historiallinen ulottuvuus saattaa näkyä myös julkisen hallinnon dokumenttien intertekstuaalisuutena, jolloin käsitettä kuljetetaan mukana esimerkiksi poliittisten tarkoitusten vuoksi (tämä liittyy myös kahteen seuraavaan piirteeseen). Kolmanneksi, tietoa ylläpidetään sosiaalisissa prosesseissa. Se rakentuu ihmisten välisessä päivittäisessä kanssakäymisessä, jolloin huomio kiinnittyy vuorovaikutukseen. Tämä näkyy tutkimuksessani palvelukohtaamisten korostumisena. Lopuksi, tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen. Tieto ja tiedon muuttuminen näkyvät sosiaalisessa toiminnassa. Tieto implikoi käsityksiämme miten joku toiminta on hyväksyttävää ja miten muita kohdellaan. Näin siihen rakenteistuu valtasuhteet. Myöskään asiakaslähtöisyyden korostaminen ei ole

---

<sup>15</sup> Sama hierarkioiden purkaminen ja vallan hajottaminen liitetään myös uuteen informaatioteknologiaan [Lappalainen, 2005, s. 54]

luonnollisesti syntynyt ilmiö, vaan enemmän tai vähemmän tietoisesti tuotettu ja valtarakenteisiin vaikuttava. Se ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että asiakaslähtöisyyden merkitys sosiaalisessa toiminnassa näkyisi asiakkaan aseman paranemisena. Asiakas saattaa myös menettää valtaansa suhteessa organisaatioon tai työntekijöihin nähden, mikäli tietoa asiakkuudesta ja palvelutapahtumasta liitetään vain näennäisesti asiakaslähtöisyyteen.

Laadullisen tutkimuksen ideana on muun muassa löytää ilmiöön sisältyviä merkityksiä, niiden tulkintoja ja ymmärtämistä [Anttila, 2006, s. 280]. Tämä tutkimus liittyykin hermeneuttiseen perinteeseen, jossa tavoitteena on muun muassa tekstin syvällinen ymmärtäminen. Hermeneutiikka on yleinen teoria tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Hermeneutiikkaan liittyy olennaisesti myös hermeneuttisen kehän ongelma, joka laajassa merkityksessään tarkoittaa tutkimuksellista dialogia aineiston kanssa. [Laine 2010, ss. 31-36] Dialogissa lähdetään liikkeelle tutkijan esiyymmärryksestä, joita olen edellä kuvaillut. Tutkijan ei oleteta pääsevän eroon esiyymmärryksen taakasta vain toteamalla tiedostavansa sen. Esiyymmärrykseen mahdollisesti liittyvät ennakkoluulot mahdollistavat puutteellisen tulkinnan, jota korjataan ja täydennetään hermeneuttisessa kehässä tutkimuksen edetessä [Nurmi, 2004; Moilanen ja Räihä, 2010, s. 52].

### 3.3 Aineisto ja sen analyysi

Aineistona käytän valmiita julkisen hallinnon dokumentteja. Luonnollisten dokumenttien sijasta, tai rinnalla, harkitsin kerääväni aineiston itse tietohallinnon avainhenkilöitä haastatteleamalla. Haastatteluilla saatu aineisto olisi kuvannut hyvin tietohallinnon mielialoja uuden haastavan tehtävän toteutuksessa. Tätä kuvaa hyvin Jyväskylän kaupungin tietohallintojohtaja Arto Jalkasen toteamus:

”Mitä enemmän olemme kokonaisarkkitehtuurityötä tehneet, sitä enemmän olemme päässeet siihen sisälle ja ymmärtäneet, mikä valtava määrä eri osa-alueita siihen kuuluu.” [Ahokas, 2012]

Lausunto sisältää kuitenkin pienen kysymysmerkin. Olisivatko informantit tuottaneet näkemyksiä omista lähtökohdistaan vai olisiko pitäydytty julkisen hallinnon (esimerkiksi JHS-suositukseen) määritelmiin niin sanotusta oikeasta kokonaisarkkitehtuurista? Tutkimusekonomisesti jälkimmäinen tilanne olisi ollut epäedullinen. Toinen kysymys liittyy tutkimustehtävään: olisiko haastatteluilla saatu termille asiakaslähtöisyys riittävää syvyyttä vai olisivatko haastateltavat vetäytyneet suositusten suojaan? Hämmennystä olisi aiheuttanut, ellei suositusten takaa olisi löytynytäkään asiakaslähtöisyyttä. Tutkimustehtävänä ei ollut esittää tietohallintojohtajien mahdollisia omia käsityksiä asiakkuuden merkityksestä, vaan kokonaisarkkitehtuurityöhön liittyvänä: mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, mikä on sen merkitys KA:n kannalta. Näin ollen olen vakuuttunut siitä, että hedelmällisintä on tukeutua julkisen hallinnon asiakirjoihin.



Tutkimusaineiston saatavuus ei ole ongelma. Asiakirjat löytyvät internetistä, joskin lukuisten eri hallinnonala- ja arkkitehtuuritasojen versioiden yhtenäinen hallinta ei ainaakaan talvella 2014 ollut järjestetty parhaalla mahdollisella tavalla. Käytetyt asiakirjat vastaavat tilannetta toukokuun 2014 lopussa. Tuolta osin tutkimuksen voisi määritellä kuulluvaksi tapaustutkimusten luokkaan, mutta tässä tutkimuksessa teorian merkitys ei ole tapaustutkimusperinnettä vastaava. Tutkimuksen ajankohta on kuitenkin ongelmallinen kahdestakin syystä. Ensinnäkin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennejärjestelmän (Sote-uudistus) lakiesitys saatiin valmiiksi vasta kesällä 2014 ja eduskuntakäsittelyyn lakiehdotus tulee marraskuussa 2014 [STM, 2014c]. Toinenkin liittyy merkittäviin lakimuutoksiin: uuden sosiaalihuoltolain hallituksen esitys jätettiin eduskunnalla 18.9.2014. Lain tavoitteena on muun muassa se, että asiakaslähtöiset palvelut paranevat [STM, 2014a].

Suurempi metodologinen merkitys on suhtautumisessa aineistoon ja sen analyysiin. Aineistosta ei välttämättä oteta suoraan kantaa siihen, mitä asiakaslähtöisyys on tai mitä se merkitsee tietojärjestelmien kehittämiseksi. Välttämättä siellä ei edes käytetä termiä asiakaslähtöisyys, vaikka sisällöllinen merkitys siihen viittaisikin. Näistä lähtökohdista johtuen tutkimuksellisenä strategiana käsitetutkimus ei tule kysymykseen. Paras analyysitapa tällaisen aineiston ruodinnassa on sisällönanalyysi, jossa huomiota en kuitenkaan kiinnitä niinkään koko asiakirjan sisällön analyysiin, vaan valmiiksi teemoiteltuun asiakaslähtöisyyteen. Tällöin toki asiakaslähtöisyyden merkitykset täytyy suhteuttaa koko asiakirjaan.

### 3.3.1 Aineisto

Ensimmäisessä tutkimustehtävässä tutkin asiakaslähtöisyyden merkityksiä ennen kokonaisarkkitehtuurityötä. Ratkaisua varten poimin aiheeseen tutustuessani viittauksia asiakirjoihin, jotka voisivat taustoittaa ja auttaa tutkimustehtävän ratkaisussa [esim. Ruotsalainen, 2000, ss. 12-13; Nykänen, 2010, s. 15]. Nämä asiakirjat, joita jatkossa kutsun meta-asiakirjoiksi, ovat olennaisia ymmärryksen kannalta, mutta niitä ei ole mainittu kuulluviksi nimenomaan sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityöhön.

Toisen tutkimustehtävän aineiston hankinnassa keskeinen asiakirja on *Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri – linjaukset ja kuvaukset* [Leinonen *et al.*, 2011]. Asiakirja kuuluu SOKKA-kokonaisuuteen (ks. alakohta 2.1.2 Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri) ja siinä kootaan yhteen sosiaalihuollon arkkitehtuuriin kuuluvat kuvaukset, määrittelyt ja linjausehdotukset. Kävin läpi kaikki teoksessa mainitut asiakirjat ja samalla karsin varsinaisesta aineistosta pois ne, joissa ei oteta minkäänlaista kantaa asiakaslähtöisyyteen. Esimerkiksi sosiaalihuoltolakiin vaikuttaa periaatetasolla 23 eri lakia (ks. liite 4), joista vain yhdessä otettiin kantaa asiakkaan asemaan. Jäljelle jäävät asia-

kirjat liittyvät varsinaisen kokonaisarkkitehtuurityön periaatetasolle ja käsitteelliselle tasolle. Niiden pohjalta ratkaisen tutkimustehtävää 2 eli asiakaslähtöisyyden merkityksiä kokonaisarkkitehtuurityössä.

Karsinnan jälkeen varsinaiseen aineistoon jäi jäljelle taulukossa 3 esitetyt asiakirjat. Asiakirjoja kuvailen tarkemmin analyysin yhteydessä.

**Taulukko 3. Tutkimustehtävien ratkaisussa käyttämäni asiakirjat**

Tutkimustehtävä 1	<b>Meta-asiakirjat</b>		1. Tietoyhteiskuntaohjelma. Hallituksen politiikkaohjelmat. Vanhasen hallitus 2003 – 2007. [Tietoyhteiskunta, 2004]
			2. Hallitusohjelma Vanhanen II. [Valtioneuvosto, 2007]
			3. Hallitusohjelma Katainen. [Valtioneuvosto, 2011]
			4. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknologian hyödyntämisstrategia. [STM, 1996]
			5. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. [L 9.2.2007/159, 2007]
			6. Suomen eTerveys -tiekartta. [STM, 2007]
Tutkimustehtävä 2	<b>Periaate-taso</b>	Lait	7. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. [L 22.9.2000/812, 2000]
		Strategia	8. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 - sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. [STM, 2011]
		Arkkitehtuuri-periaatteet	9. SOKKA - tiedonhallinnan linjauksista ja ratkaisuista. [Leinonen <i>et al.</i> , 2011, liite 7]
		Kehittämisaatimukset	10. Tietoteknologian käytön edistäminen sosiaalihuollossa –hankesuunnitelma. [Sahala, 2005]
			11. Tikesos hankesuunnitelma 2008-2011. [Tikesos, 2007]
	<b>Käsite-taso</b>		12. Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelut. [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012]

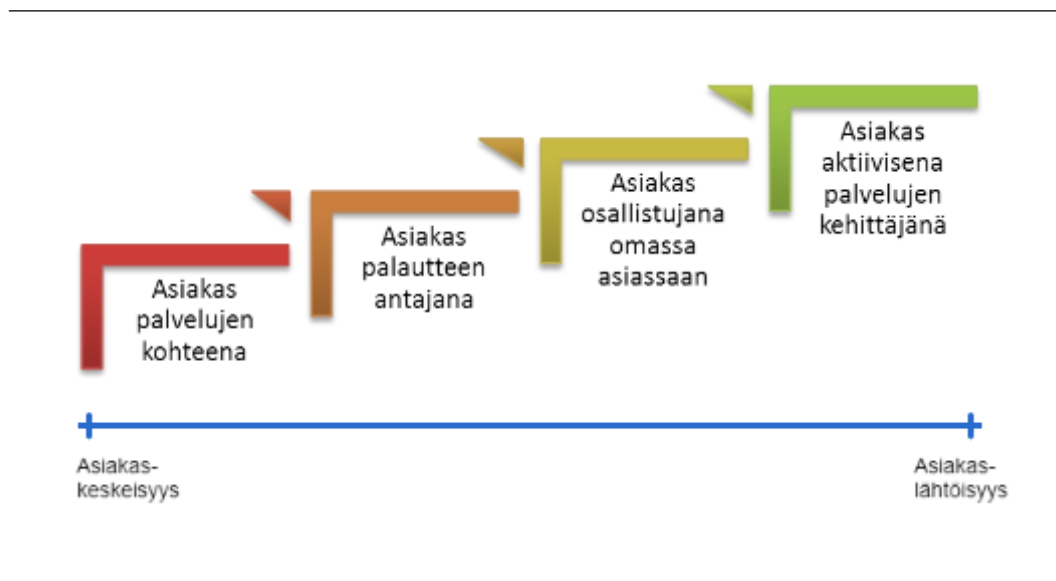
### 3.3.2 Analyysi

Tutkimuksessani aineiston ja teorian suhde on niin sanotusti teoriaohjaava. Tällöin analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta aineistosta ei kuitenkaan ole tarkoitus nostaa teoriaa (esimerkiksi grounded theory) tai analyysi ei pohjautu johonkin spesifiseen teoriaan [esim. Eskola, 2010, s. 162; Tuomi ja Sarajarvi, 2013, s. 96].

Maiseman hahmottamisen apuvälineinä tässä hermeneuttisen tulkinnan palapelissä käytän heuristiikkaa ja käsitekarttoja. Näiden avulla jäsentelen palapelin maisemasta oman henkilökohtaisen tulkintakehykseni yli meneviä vivahteita. Heuristisina apukeinoina käytän

tän asiakaslähtöisyyden tasoja [Kaseva, 2011, ss. 24-40] ja asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteita [Virtanen *et al.*, 2011]. Tarkoitus on analyysin edetessä kiinnittää huomiota tarkastuslistamaisesti tiettyjen seikkojen olemassaoloon ja niiden mahdollisiin tasoihin.

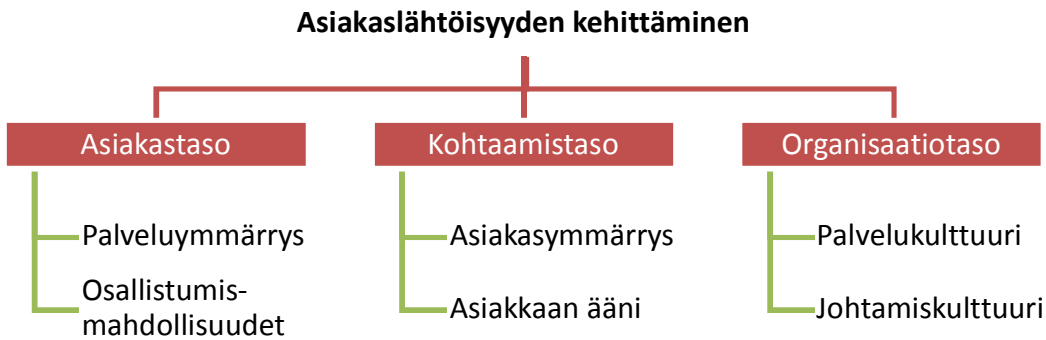
Asiakaslähtöisyyden tasot (kuvio 20) on saatu koti- ja ulkomaisista asiakkuutta koskevien tutkimusten luokitteluina [Kaseva, 2011]. Oman aineiston perusteella en voisi tehdä vastaavaa luokittelua ilman hyvää teoriapohjaa, mutta heuristisena apuvälineenä käytettynä luokittelu pakottaa miettimään omia tulkintoja hermeneuttisen kehän mukaisesti. Tapa on myös teoriaohjaavan analyysin mukainen.



**Kuvio 20. Asiakaslähtöisyyden tasot**

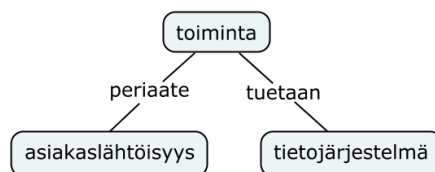
Tasoissa mietin sitä, mihin kohtaan kukin merkitys yhdistyy janalla asiakaskeskeisyys–asiakaslähtöisyys. Tasot etenevät asiakkaan asemaan liittyen: palvelun kohde, palautteen antaja, osallistuja omassa asiassaan ja aktiivinen palvelujen kehittäjä. Vasta viimeksi mainitussa roolissa voitaneen väittää, että asiakasta kohdellaan aidon asiakaslähtöisesti.

Asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteet (kuvio 21 tai tarkemmin liitteestä 3) kytkeytyvät kolmeen eri tasoon: asiakas-, kohtaamis- ja organisaatiotasoon, joissa on kuusi kehittämisen osa-alueita. Asiakastason osa-alueet ovat palveluymmärrys ja osallistumismahdollisuudet, kohtaamistason osa-alueina asiakasymmärrys ja asiakkaan ääni sekä organisaatiotason osa-alueina palvelu- ja johtamiskulttuuri. Kehittämisen päämäärä on tasapaino asiakkaiden tarpeiden ja palveluiden tarjonnan välillä. [Virtanen *et al.*, 2011, s. 22-23] Kehittämiskohteiden heuristiikalla haen vihjeitä analyysini pohjaksi pohtimalla mahdollisia näkökulmia kehittämisen osalta.



Kuvio 21. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen tasot

Käsitekarttatekniikan käytön olen havainnut itselleni luontevaksi tavaksi hahmottaa monimutkaisia asioita ja asiakokonaisuuksia sekä niiden välisten vuorovaikutus- tai riippuvuussuhteita [Smedberg, 2012]. Karttoja voi käyttää myös ennakkokäsitysten hahmottamisessa, jolloin se on eräänlainen hermeneuttisen kehän, tai spiraalin, ilmaisin. Käsitekarttojen avulla voi reflektoida omia käsityksiään ja rakentaa jopa uusia tai ainakin syvempiä merkityksiä [Novak ja Gowin, 1995, s. 1]. Käsitekarttoja pyrin hyödyntämään myös tuloksissa, sillä Åhlbergin [1990, s.73] mukaan ne tuottavat rikasta, yksityiskohdista ja tarkkaa tietoa tekijän ajattelusta. Käsitekarttojen notaatiossa sijoitan tärkeimmän käsitteen ylimmäksi ja siihen liittyvän käsitteen viivalla yhdistäen alapuolelle. Joskus käsitteiden välissä on yhteyttä kuvaava määre, jolloin kyse on propositiosta. Esimerkiksi alla olevassa käsitekartassa<sup>16,17</sup> (kuvio 22) proposition muodostaa lause ”toimintaa tuetaan tietojärjestelmällä”. Proposition on siis kohdemaailmaa koskeva kahteen tai useampaan käsitteeseen kohdistuva väite, joka voi olla tosi tai epätosi [Åhlberg, 2010, s. 60]. Lukusuunta käyttämässäni notaatiossa on ylhäältä alas; poikkeavissa tapauksissa selkiytän lukusuuntaa viivan sijasta nuolella.



Kuvio 22. Esimerkki käsitekartasta

<sup>16</sup> Käsitekartat olen tehnyt ilmaisella CmapTools -ohjelmalla. Ohjelman voi ladata osoitteesta <http://cmap.ihmc.us/download/> [IHMC, 2014].

<sup>17</sup> Asiakirjoihin perustuvat käsitekartat nimeän ”kuvion” sijasta ”käsitekarttoiksi”.

Käsittekartoiksi pystytään muuttamaan kaikki ajatukset, jotka voidaan ilmaista puheena tai kirjoituksena; vastaavasti takaisinprosessointi onnistuu ilman, että mitään olennaista alkuperäisestä asiasisällöstä katoaa [Kaivola, 2008].

Käytännön toteutuksessa teoriaohjaavassa analyysissä päättelyn logiikka on abduktiivinen, jolloin aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat ajatteluprosessissa [Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s. 97]. Tapaani analysoida tekstiä liittyy sisällönanalyysin piiriin, jolloin etsin tekstin merkityksiä. Tässä tutkimuksessa ensimmäisenä vaiheena on poimia dokumenteista kohdat, jotka liittyvät joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti asiakaslähtöisyyteen. Näitä yksittäisiä osia tulkitsen suhteessa dokumentin kontekstiin. Samalla tarkastelen asiakaslähtöisyyden suhdetta tietojärjestelmiin (laajana ymmärryksenä). Tässä vaiheessa teen ensimmäisen käsittekartan. Vasta tuon vaiheen jälkeen lisään ymmärrystä heurististen apuvälineiden kautta ja muokkaan käsittekarttaa tarvittaessa. Näin tulkinta ja ymmärrys pakotetaan dialogiseksi spiraaliksi, jonka tavoitteena on merkityksen laadun eli intension eli mielen<sup>18</sup> löytäminen.

### 3.3.3 Kohti merkityssuhteiden ymmärrystä

Predikaattitermi *asiakaslähtöisyys* on kielellinen ilmaus, jolla ilmaistaan oliolla olevia ominaisuuksia tai suhteita [Niiniluoto, 2002, s. 119]. Tässä tapauksessa varsinainen olio on *palvelutapahtuma*<sup>19</sup>. Palvelutapahtuma sisältää asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyys on pakko liittää palvelutapahtumaan, sillä muutoin sitä ei olisi mielekästä tutkia tietojärjestelmien kannalta. Pelkkä asiakaslähtöinen mielentila ei johtaisi analyysin kannalta tutkimusta eteenpäin. Periaatteena asiakaslähtöisyys olisi vain ajatus, jota sinänsä ei voi toteuttaa tietojärjestelmässä. Tarvitaan toiminta eli palvelutapahtuma, jolla on alku ja loppu. Asiakaslähtöisyyden ekstensio on täten kaikki asiakaslähtöiset palvelutapahtumat.

Kuten edeltä huomaa, niin analyysissä kyse on termin ”asiakaslähtöisyys” intension löytämisestä; löydöksenä on siis käsite tai lauseen osalta propositio. Predikaatin intensio on ominaisuus tai yleiskäsite [Niiniluoto, 2002, s. 121]. Näiden ominaisuuksien löytäminen asiakirjoista antaa siis merkityksen asiakaslähtöisyydelle.

Merkityssuhteissa ensimmäinen vaiheessa selvitän, mistä näkökulmasta analyysiyksikönä toimivassa virkkeessä kirjoitetaan. Esimerkiksi virkamiesmäinen lause ”palvelujen asiakaslähtöisyyden parantamiseksi on kehitetty eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä alue- ja väestövastuisten toiminnan sekä palvelukokonaisuuksien avulla” ei kerro eksplisiittisesti mitään asiakaslähtöisyyden ominaisuuksista. Kuitenkin siinä liitetään eri ammattiryhmien yhteistyö asiakaslähtöisyyteen, joka parantaa sitä. Palvelutapahtumassa

<sup>18</sup> C.I. Lewis [Lewis, 1971; ref. Koskinen ja Palomäki, 2010, s. 131] toteaa, että intension ymmärtäminen mielenä on tietoteoreettisesti perusteltua.

<sup>19</sup> Vaikka kyse on logiikkaan liittyvästä oliosta, niin palvelutapahtuma voisi olla olio myös ohjelmoinnin alalla.

ammattiryhmien yhteistyö liittyy organisaation pyrkimyksiin. Näin ollen organisaation näkökulmasta ammattiryhmien yhteistyöllä saavutetaan tehokkuutta, jonka oletetaan näkyvän asiakkaan aseman parantumisena. Yhteistyötä vastaavasti parannetaan ”...alue- ja väestövastuisten toiminnan sekä palvelukokonaisuuksien avulla”. Myöskään tietojärjestelmän roolia lauseessa ei mainita eksplisiittisesti, mutta se on implisiittisesti tulkittavissa.

Näkökulmia on teoreettisen jäsenyyksen pohjalta kolme: asiakas, työntekijä ja organisaatio. Vastaavasti pyrin selvittämään, mihin tahoon se ensisijaisesti kohdistuu (asiakas, työntekijä ja organisaatio). Jokainen näkökulma liittyy siis edellisen luvun palvelukoh- taamisen kolmion kulmiin ja niistä avautuviin kohteisiin. Näkökulma voi olla keinotekoi- nen. Sen sijasta olisi syytä puhua aktiivisesta toimijasta tai siitä, kenen aktiivisuutta toi- menpiteen toteuttaminen vaatii.

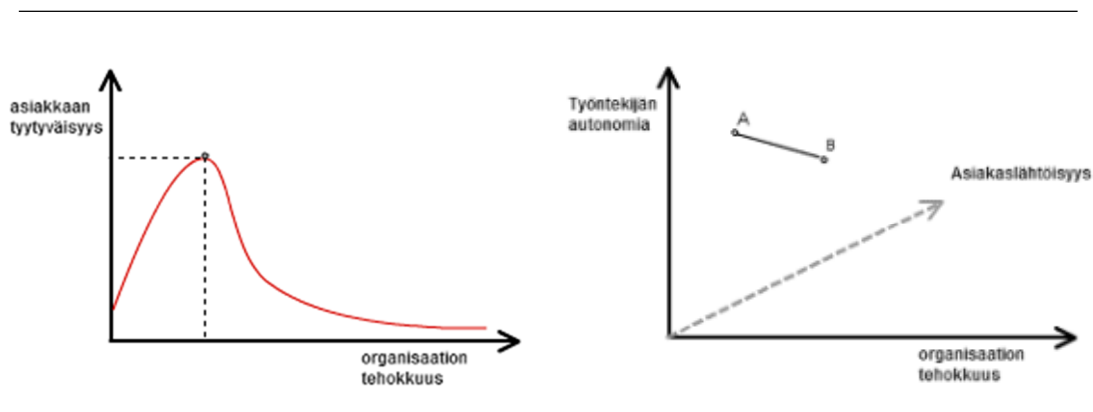
Toisessa vaiheessa kiinnitän huomion kunkin näkökulman vaikutusulottuvuuksiin, kuten hallinta – vapaus, autonomia / hallinta – tehokkuus ja tehokkuus – tyytyväisyys / hallinta (taulukko 4, joka on työstetty taulukon 2 pohjalta). Näissä vaikutusulottuvuuksissa pitäisi tapahtua kaikki mahdolliset konfliktit ja ideaalina pitäisi olla tahojen välinen kompro- missi [Bateson, 1986, p. 72]. Jos näin olisi, niin silloin toiminnalla olisi saavutettava tuo kompromissitila. Tämä taas tarkoittaa sitä, että toiminnan tehtävä on nostaa toisen osa- puolen suhteellista asemaa kompromissin saavuttamiseksi (emansipaatio). Tässä tapauk- sessa toiminta olisi jotain joka pyrkii korostamaan asiakkaan asemaa. Asiakas nähdään syystä tai toisesta alistetuksi. Kompromissi saavutetaan toimenpiteillä, jota subjekti ”asia- kaslähtöisyys” edustaa.

**Taulukko 4. Asiakaslähtöisyyden näkökulmien ja kohteiden vaikutusulottuvuudet**

Näkökulma	Kohde	Vaikutusulottuvuudet
Asiakas	työntekijä	vapaus – hallinta
	organisaatio	tehokkuus – tyytyväisyys / hallinta
Työntekijä	asiakas	vapaus – hallinta
	organisaatio	autonomia / hallinta – tehokkuus
Organisaatio	asiakas	tehokkuus – tyytyväisyys / hallinta
	työntekijä	autonomia / hallinta – tehokkuus

Mainittakoon, ettei kyse ole tasapainosta jossa toisen ulottuvuuden vähentäminen lisää toisen suhteellista asemaa, vaan talousteorian niin sanotusta Pareto-optimaalisuudesta. Esimerkiksi tehokkuus voi olla myös asiakkaan etu, jolloin hänen tyytyväisyys lisääntyy. Jossain vaiheessa saavutetaan optimipiste, jonka jälkeen asiakkaan tyytyväisyys laskee, vaikka organisaation tehokkuus kasvaa (kuvio 23). Tutkimuksessa ei saada tietoa, missä optimipiste sijaitsee, mutta mahdollista on tavoittaa tekstiin eksplisiittisesti tai implisiittisesti sisällytetyt arviot toimenpiteen otaksutuista vaikutuksista. Tätä ovat esimerkiksi arvellut edut asiakkaan kannalta, kun organisaation tehokkuutta pyritään lisäämään.

Merkityssuhteissa oletan, että myös organisaation ja työntekijän keskinäinen suhde tarkoittaa muutoksia asiakaslähtöisyydessä. Näin ollen tilanteen muutos pisteestä A pisteeseen B saattaa tarkoittaa organisaation tehokkuuden parantumista työntekijän autonomisuuden kustannuksella (kuvio 24). Samanaikaisesti asiakaslähtöisyys kuitenkin ”paranee”. Tällainen tilanne saattaa esiintyä vahvasti professionalisoituneissa ammateissa, kuten sosiaalihuollon sosiaalityöntekijöillä, joissa ammatillinen identiteetti saattaa olla jopa haitallinen muille palvelutapahtuman osapuolille.



Kuvio 23. Asiakkaan tyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden optimipiste

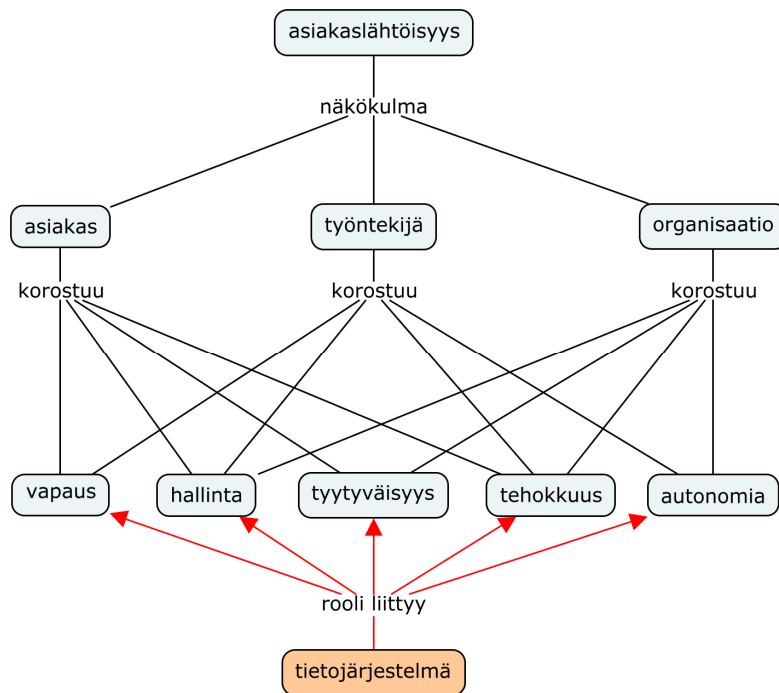
Kuvio 24. Esimerkki vaikutusulottuvuuksista

Merkityssuhteiden kolmantena vaiheena on selvittää, miten asiakaslähtöisyyttä edistetään tietojärjestelmillä. Poliittisena tahtona asiakaslähtöisyyttä vaadittiin jo hallitusohjelmassa, joten syystä tai toisesta asiakkaan asemaa halutaan parantaa. Asiakaslähtöisyyden parantamisessa on tällöin oma roolinsa tietojärjestelmillä, minkä olen jo aiemmin tässä työssä esittänyt useamman tahon artikuloituna. Analyysissa vaihdan näkökulman ja kohteen (ks. taulukko 4) visuaaliseksi perspektiiviksi, jossa lähtökohtana on tietojärjestelmä. Palvelukohtaamisen pyramidin (ks. kuvio 15) mukaisesti tarkastelen kutakin tahkoa erikseen pyramidin laelta. Asiakaslähtöisyyteen tietojärjestelmä liittyy näin vaikutusulottuvuuksien kautta eli tulkintana siitä, mihin vaikutusulottuvuuteen kulloinkin potentiaalisesti vaikutetaan.

Kokonaisuutena merkityssuhteet rakentuvat kuvion 25 mukaiseksi malliksi, jossa asiakaslähtöisyys liittyy palvelukohtaamisen osapuoliin (asiakas, työntekijä, organisaatio) ja sitä kautta vaikutuslottuvuuksiin. Vastaavasti vaikutuslottuvuuksien kautta tietojärjestelmät liittyvät palvelukohtaamisen osapuoliin ja asiakaslähtöisyyteen.

Edellä mainittu merkityssuhderakenne on tulkinnan perusta. Perusta on kuitenkin epävakaa, mikäli asiakaslähtöisyyden määrittely on häilyvä. Häilyvyyttä pyrin selkiyttämään tekstianalyysin apuna käyttämilläni heuristiikoilla:

- Mistä lähtökohdista (tavoitteista) asiakaslähtöisyyttä kyseisessä asiakirjassa katsotaan (asiakas-, kohtaamis- vai organisaatiotaso)
- Minkä kehitystason asiakaslähtöisyydestä on kyse (janalla asiakaskeskeisyys–asiakaslähtöisyys)



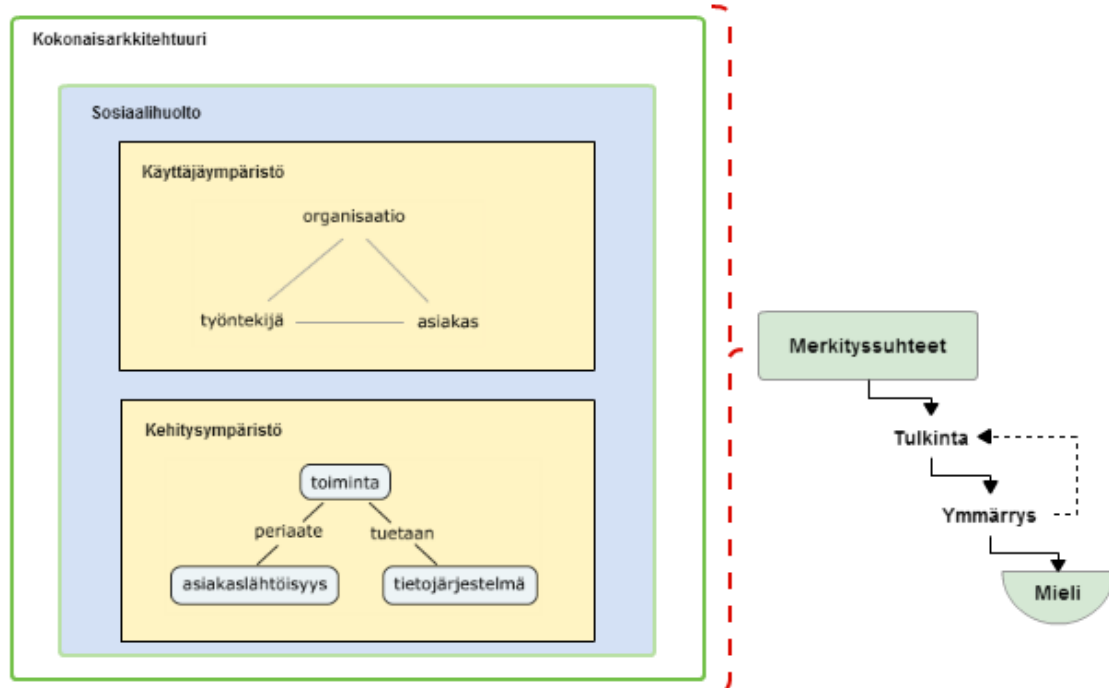
Kuvio 25. Potentiaaliset merkityssuhteet

### 3.4 Yhteenveto: tutkimuksellinen malli

Kyseessä on siis hermeneuttisen tulkinnan palapeli, jossa maisemaa koostetaan käsitekarttojen avulla. Tulkinnan apuvälineinä käytän asiakaslähtöisyyden tasoja, asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteita. Itse kokonaisarkkitehtuurikehyskin toimii tällaisena. Näiden avulla jäsentelen palapelin maisemasta oman henkilökohtaisen tulkintakehykseni yli



meneviä vivahteita, joita palapelissä ovat esimerkiksi taivaan ja veden eri siniset vivahdet. Tähän mennessä palapelilaatikon tutkimuksellinen mallikuva näyttää kuvion 26 mukaiselta.



Kuvio 26. Tutkimuksellinen malli

Aineiston mukaisen maailman esille tulevat merkitykset ilmenevät suhteina, joista koostuu merkityskokonaisuuksia. Oma suhteeni tutkimuskohteeseen syntyy siis näistä merkityssuhteista, jotka ovat laadullisen tutkimuksen perusta. Merkityssuhteista muodostuva kokonaisuus määrää yksittäisten osien merkityksen, jolloin niitä on hermeneuttisen kehän mukaisesti vertailtava kokonaisuuteen. [Varto, 1992, ss. 55-57] Tämä on kokonaisarkkitehtuurin kannalta mielenkiintoinen seikka, sillä siinä pyritään kokonaisuuteen joka määrää osia. Onko asiakaslähtöisyys kuitenkin edes sellainen osa, joka kuuluu olennaisena arkkitehtuuriin? Pitäisikö sen olla?

Tulkinta tarkoittaa merkityssuhteiden auki kerimistä. Tulkintaa on aina seurattava ymmärtäminen. Hermeneutiikan periaatteiden mukaan ymmärrystä voi täydentää ja korjata uudelleentulkinnalla, jolloin saadaan esille uusia osia ja tasoja [Varto, 1992, ss. 64-65].

Ymmärrys on käsitys tutkimuskohteesta kokonaisuutena eli tulkinnan osien ja tasojen yhteen nivoutunut merkitysyhteys, joka heijastuu mielenä. Hermeneuttinen ongelma on irtautua arkielämän luontaisesta tavasta ymmärtää asioita [Varto, 1992, ss. 65-69]. Oma

(ammatillinen/koulutuksellinen) kokemukseni voi olla ansa, joka saa minut näkemään aineistossa itselleni tuttuja asioita. Oma merkitysteni maailma muistuttaa tutkittavan kohteen merkitysten maailmaa, ja siten helpottaa ymmärrystä, mutta samalla saattaa johtaa tutkimuksellisesti harhaan. Ymmärryksen rajallisuus on siis perusteltua myös kokemuksen kautta – kokemus on rajallisuutta. Ymmärryksen ja tulkinnan dialogin seurauksena tutkijan rajojen pitäisi avartua.

Tutkittavan kohteen mielen pitäisi asettua lopulta tutkijan maailmassa kohdalleen (joko oikein tai väärin). Mielen avulla tutkija ymmärtää tutkimuskohteen: merkityssuhde tutkimuskohteen ja mielen välillä tulee ymmärretyksi [Varto, 1992, s. 64]. Kuviossa mieli on puolipallo. Sillä kuvaan sitä, että omaan kokemukseen perustuvaa mieltä (pallon toinen puolikas) en voi tuoda ulkoapäin pakottaen sen tutkittavan kohteen merkitysyhteydeksi ja siten saada siitä kokonaisen mielen. Mielipuolet on ymmärrettävä erottaa hyvissä ajoin.

#### 4. ASIAKASLÄHTÖISYYS JA TIETOJÄRJESTELMÄT ASIAKIRJOISSA

Tässä luvussa esitän analyysini tulokset. Kohdat ovat jaettu tutkimustehtävien mukaisesti siten, että ensimmäiseen tutkimustehtävään (asiakaslähtöisyyden merkitykset ennen kokonaisarkkitehtuurityötä) haen ratkaisuja kohdassa 4.1. Toiseen tehtävään (asiakaslähtöisyyden merkitykset kokonaisarkkitehtuurityössä) paneudun kohdassa 4.2. Kummankin kohdan yhteinen tavoite on löytää asiakaslähtöisyyteen liitettyjä yleisiä merkityksiä sekä niiden suhdetta tietojärjestelmiin ja tietojärjestelmien kehittämistarpeisiin.

##### 4.1 Tutkimustehtävä 1: asiakaslähtöisyyden merkityksiä taustoittava evidenssi

Taustoittavien asiakirjojen (meta-asiakirjat) avulla pyrin selventämään asiakaslähtöisyyskäsitteen merkitystaustoja. Asiakirjat valitsin lähdeaineistojen mainintojen ja viittausten perusteella. Vanhin näistä asiakirjoista on sosiaali- ja terveysministeriön tietoteknologian hyödyntämisstrategia [STM, 1996]. Lisäksi hallitusten politiikka-asiakirjoista käytin seuraavia aineistoja:

- Tietoyhteiskuntaohjelma. Hallituksen politiikkaohjelmat. Vanhasen hallitus 2003 – 2007. [Tietoyhteiskunta, 2004]
- Hallitusohjelma Vanhanen II. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma annettiin tiedonantona eduskunnalle 19.4.2007. [Valtioneuvosto, 2007]
- Hallitusohjelma Katainen. [Valtioneuvosto, 2011]

Muista analysoitavia asiakirjoista Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä [L 9.2.2007/159, 2007] ja Suomen eTerveys –tiekartta [STM, 2007] koskevat tässä vaiheessa sisällöltään enemmän terveydenhuoltoa. Niiden mukaan ottaminen on perusteltua siksi, että sosiaalihuollon ratkaisut tulevat noudattamaan soveltuvin osin terveydenhuollon ratkaisuja [STM, 2007, s. 12] ja että asiakastietojärjestelmät tulevat perustumaan terveydenhuollon kansallisen terveystietokannan (Kanta-palvelut) määritysten hyödyntämiseen [Suhonen *et al.*, 2009, s. 27].

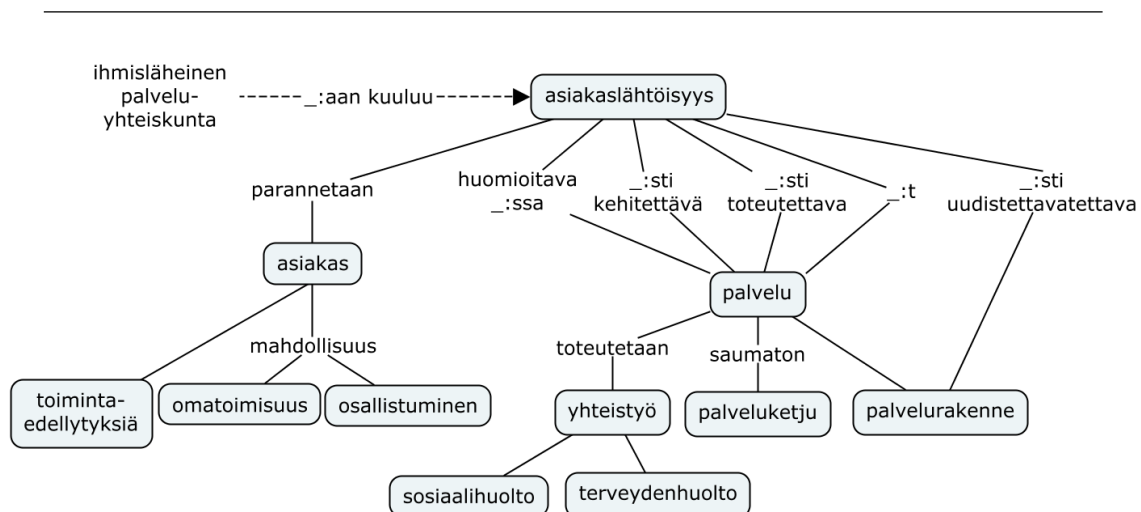
Esittelen tässä luvussa analysoinnin ja tulokset kahdessa ryhmässä, koska ryhmien välistä yhtenäistä ja iteratiivista linjaa on pitkän aikajänteen ja asiakirjojen luonteen vuoksi hankala osoittaa. Nämä kaksi ryhmää ovat esittämisyjärjestyksessä: Vanhasen ja Kataisen hallitusten politiikkaohjelmat alakohdassa 4.1.1 ja muut meta-asiakirjat alakohdassa 4.1.2.

#### 4.1.1 Hallitusten politiikkaohjelmat

Politiikkaohjelmissa [Tietoyhteiskunta, 2004; Valtioneuvosto, 2007; Valtioneuvosto, 2011] asiakaslähtöisyys nähtiin organisaatiotason tavoitteena. Pyrkimyksenä on organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutos asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöisyyden käsitettä ei kuitenkaan selvennetty yhdessäkään asiakirjassa.

Vanhasen hallituksen ohjelmissa [Tietoyhteiskunta, 2004; Valtioneuvosto, 2007] asiakaslähtöisyyden kehittäminen liittyy yleisempään ihmisläheisen palveluyhteiskunnan tavoitteeseen. Tavoitteet kohdistuvat pääasiassa organisaatiotason muutoksiin, jolloin vaikutukset näkynevät asiakkaan koetun hallinnan lisääntymisenä palvelutapahtumassa. Tällainen tulkinta kuitenkin korostaa vain toivetta, joka asiakaslähtöisyyteen asetetaan. Se, että aiotaan tehdä jotain nimeämällä se asiakaslähtöiseksi, ei vielä johda asiakkaan koetun hallinnan lisääntymiseen.

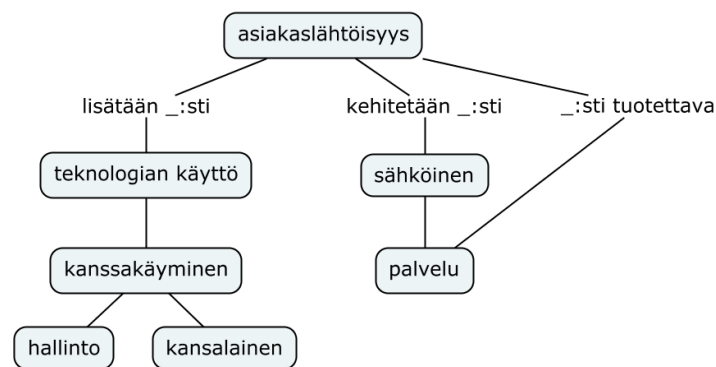
Suoraan asiakkaiden aseman parantamiseen sen sijaan liittyy omatoimisuuden ja osallistumisen mahdollisuus sekä asiakkaiden toimintaedellytysten paraneminen. Palveluihin asiakaslähtöisyys liittyy ominaisuutena, joka on huomioitava. Samalla ne liittyvät palveluiden laatuun, jolloin palveluja on kehitettävä ja toteutettava epämääräisen asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisessä palvelussa toteutetaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä sekä saumattomia palveluketjuja. KA-työssä nämä molemmat seikat liittyvät kehittämisperiaatteeseen. Myös palvelurakenteen uudistamisen nähdään olevan asiakaslähtöisesti toteutettavissa. Asiakkaaseen asiakaslähtöisyys liittyy toimintaedellytysten parantamisena sekä omatoimisuuden ja osallistumisen mahdollistajana (käsitekartta 1).



Käsitekartta 1. Asiakaslähtöisyys hallituksen politiikkaohjelmissa

Asiakaslähtöisyys esiintyy Vanhasen hallituksen asiakirjoissa pikemminkin asiakas*keskeisyytenä*, jossa asiakas nähdään vain palvelun kohteena [Kaseva, 2011]. Vaikka asiakaslähtöisyyden nimissä pyritään parantamaan asiakkaan mahdollisuuksia osallistua, niin silti asiakirjassa ei missään vaiheessa viitata tekoon tai tapaan, jonka voisi edes liittää asiakkaan todelliseen osallistamiseen omassa asiassaan. Tämä vaikuttaa myös käsitykseen, miten tietojärjestelmiä kehitetään.

Kataisen ohjelmassa [Valtioneuvosto, 2011] merkittävin ero on tietoteknologian painottamisessa osana asiakaslähtöisyyttä. Teknologian käyttöä aiotaan lisätä hallinnon ja kansalaisen välisessä vuorovaikutuksessa asiakaslähtöisesti. Myös sähköisiä palveluita halutaan kehittää asiakaslähtöisesti (käsitekartta 2). Asiakirjoissa korostuu tapaa ilmaiseva esitysmuoto, mutta itse tapa, eli asiakaslähtöinen, jää vaille määrittystä. Kataisen hallitusohjelmassa asiakaslähtöisyyden taso ei nouse yli perinteisen ymmärryksen, jossa asiakas on vain palvelun kohteena.

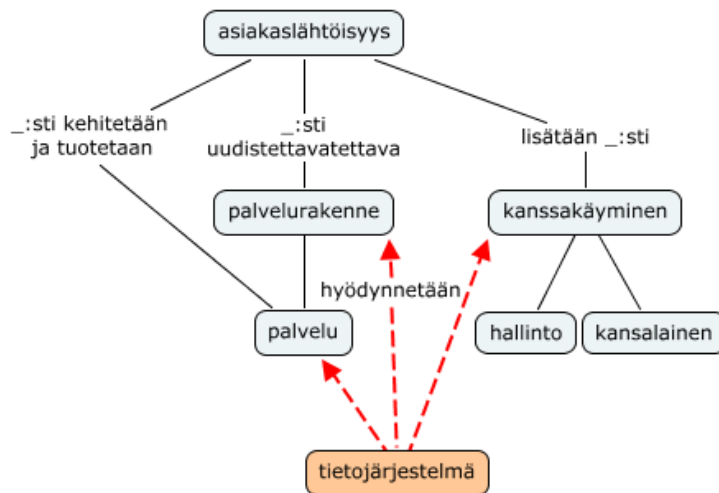


**Käsitekartta 2. Asiakaslähtöisyys Kataisen hallitusohjelmassa**

Tietojärjestelmien kehittämisen kannalta ainoa johtolanka Vanhasen hallituksen ohjelmassa on se, että palvelurakenteen asiakaslähtöisessä uudistamisessa hyödynnetään tietojärjestelmiä. Kataisen ohjelmassa palveluiden sekä vuorovaikutuksen lisääminen ovat keskeisiä asiakaslähtöisesti ymmärrettäviä tai käsiteltäviä elementtejä. Niihin jokaiseen liittyy tarpeita tietojärjestelmien kehittämisessä.

Poliittisten ohjelmien kokonaisuus tietojärjestelmien suhteesta asiakaslähtöisessä toiminnassa on esitetty käsitekartassa 3. Hallinnon ja kansalaisten kanssakäymisen lisääminen asiakaslähtöisesti tarkoittaa lähinnä uusien sähköisten palveluiden kehittämistä. Tietojärjestelmien kannalta tämän voinee tulkita niin sanotun teknologiavälitteinen asiakaskohtaaminen [Froehle and Roth, 2004] pyrkimykseksi. Palvelukohtaamisessa ”hallinnon” kanssa ei voi olla kyse kasvokkaisesta kohtaamisesta. Vähimmillään kyse voisi olla viestinnän lisäämisestä teknologian välityksellä, jotta palvelukohtaaminen helpottuisi.

Yhteenvetona politiikka-asiakirjoista voin todeta, että ne eivät anna mitään merkittävää vihjettä asiakaslähtöisestä tietojärjestelmäkehityksestä. Merkittävin mahdollisuus sisältyy hallinnon ja kansalaisen kanssakäymisen lisäämiseen, joskin epäselväksi jää, miten asiakaslähtöisyys siinä voisi toteutua ja miten palvelukohtaamisen tasapaino saavutettaisiin. Sen sijaan politiikkaohjelmat antavat määritellyn toiveen toimia määrittelemättömällä tavalla.



Käsitekartta 3. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmä politiikkaohjelmissa

#### 4.1.2 Muut meta-asiakirjat

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknologian hyödyntämisstrategiassa [STM, 1996] on esitetty tietohallinnon toimintastrategia, jonka mukaisesti parannetaan sosiaaliturvan saatavuutta, laatua ja tehokkuutta tietotekniikan avulla.

Asiakaslähtöisyyttä käsitellään jälleen organisaatiotason kehittämisen kautta. Asiakaslähtöisyys nähdään vaihtoehtona organisaatiolähtöisyydelle. Tuossa vaihtoehdossa erityisesti saumattomat palveluketjut haluttaisiin nähdä asiakaslähtöisinä:

”...organisaatiokeskeisestä järjestämistavasta on siirryttävä asiakaslähtöisiin saumattomiin palveluketjuihin.” [STM, 1996, s. 17]

Saumatonta palveluketju liittyy ehkä enemmän terveydenhuoltoon kuin sosiaalihuoltoon. Arkkitehtuurinäkemyksessä silti korostetaan, että palvelut ovat saumattomia myös hallintosektoreiden välillä.

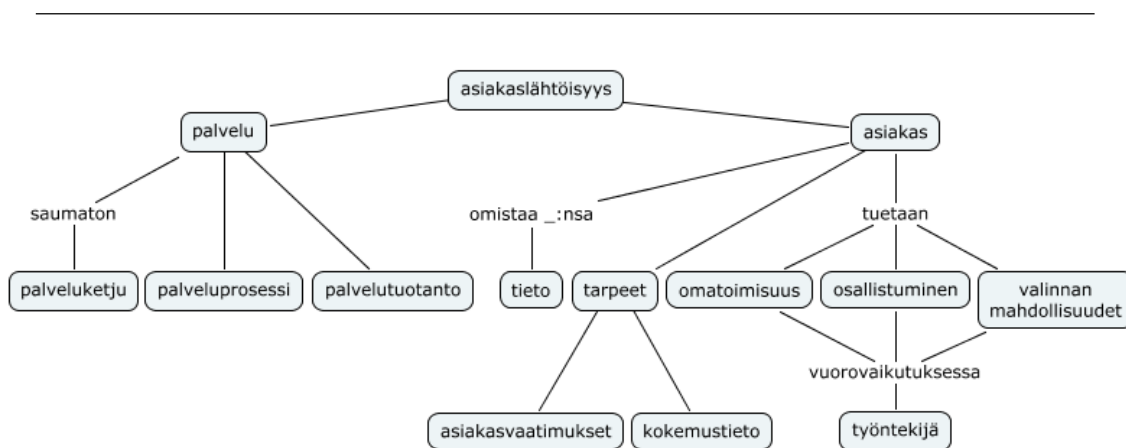
Asiakirjassa mielenkiintoinen piirre on se, että palveluiden kehittämisessä halutaan hyödyntää asiakkaan kokemustietoa. Asiakas nähdään kuitenkin enemmän tiedon lähteenä, jonka merkitys on vain toiminnan kehittäminen organisaatiotasolla. Asiakkaalta kerätään

tietoa, mutta ei toivota asiakkaan osallistuvan palveluiden kehittämiseen aktiivisena toimijana. Tällainen toimintatapa kuvastaa enemmänkin asiakaskeskeisyyttä.

Politiikkaohjelmista poiketen nyt asiakaslähtöisyys määriteltiin:

- Asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi
- Asiakkaan ymmärtäminen oman tietonsa omistajana, ja siten myös tiedon käytön päättäjänä.

Kaiken kaikkiaan tietoteknologian hyödyntämisstrategiassa asiakaslähtöisyys asiakkaan osalta nähdään liittyvän tarpeiden, omatoimisuuden, osallistumisen, valinnan mahdollisuuksien ja asiakastiedon kautta (käsitekartta 4). Periaatteessa nämä lisäävät asiakkaan koettua hallintaa suhteessa organisaation tehokkuusvaatimukseen, mutta samalla kaventavat työntekijän vapautta. Työntekijän roolina siinä on yhteistoiminta asiakkaan kanssa. Tasapainotilan saavuttamisen arviointi jää kuitenkin käytännön toteutusten varaan, sillä sosiaalihuollon ammattilaisilta asiakkaan roolin korostuminen vaatii joustavaa asennetta joka saattaa kaatua professionaalisuuden korostamiseen.



Käsitekartta 4. Asiakaslähtöisyys tietoteknologian hyödyntämisstrategiassa

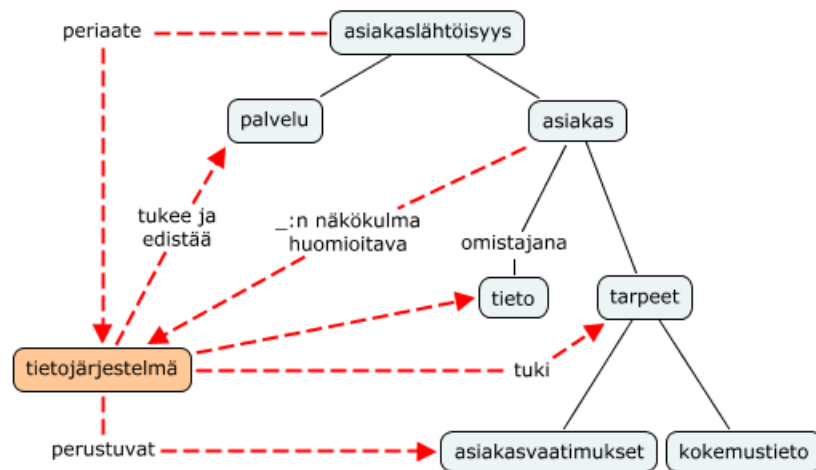
Organisaatioon liittyvää asiakaslähtöisyyttä ovat palvelut saumattomine palveluketjuineen<sup>20</sup>, -prosesseineen ja -tuotantoinen. Asiakaslähtöisyyden kehitysvaiheessa tietoteknologian hyödyntämisstrategia on hieman – asiakkaan kokemustiedon huomioimisen ja vuorovaikutuksen työntekijän kanssa vuoksi – lähempänä asiakaslähtöisyyttä verrattuna hallitusten politiikkaohjelmiin. Siltikin pitäisin myös tätä pikemminkin asiakaskeskeisenä lähestymistapana, koska asiakkaan toimijuutta palveluissa ei korosteta.

<sup>20</sup> Nykyisin puhutaan palveluketjujen sijasta palvelukokonaisuuksista.

Tietojärjestelmiin asiakaslähtöisyys liittyy palvelun ja asiakkaan kautta (käsitekartta 5). Tietojärjestelmien katsotaan perustuvan toimintaprosessin määrittelyyn ja toisaalta asiakasvaatimuksiin. Myös asiakkaan tiedon omistukseen ja päätäntään otetaan kantaa, samalla se tulkitaan yhdistyvän nimenomaan asiakaslähtöisyyteen.

Palveluissa tietojärjestelmä liittyy palveluketjuun, -prosessiin sekä yleiseen palvelutuotantoon, jossa tietojärjestelmillä lisätään verkottumista. Asiakkuuteen se liittyy omien tietojen hallinnan sekä kokemustiedon keräämisen ja hyödyntämisen kautta. Asiakkaan huomioimisen keskeisyyttä korostetaan yleisemmällä tasolla, mutta samalla se voidaan liittää myös tietojärjestelmiä koskevaksi asiakaslähtöisyyden periaatteeksi.

”Asiakkaan näkökulma tulee olla keskeisesti esillä sosiaali- ja terveydenhuollon tietoyhteiskunnan rakentamisessa.” [STM, 1996, s. 25]



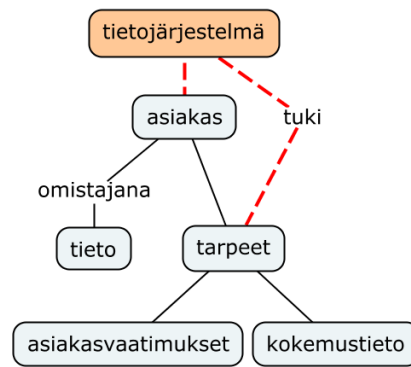
Käsitekartta 5. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmät – yleiskuva

Palvelukohtaamisen pyramidin näkökulmasta voidaan erottaa tietojärjestelmän yleiset perustekijät eli ne, jotka pitäisivät kuulua normaaliin tietojärjestelmien suunnitteluun:

- Asiakaslähtöisyys tietojärjestelmän periaatteena (sis. asiakkaan näkökulman)
- Palveluiden tukeminen ja edistäminen tietojärjestelmällä
- Asiakasvaatimuksiin perustuva tietojärjestelmä

Palvelukohtaamisessa tietojärjestelmien asiakaslähtöisen kehittämisen paino olisi tällöin toimenpiteissä, joilla turvataan asiakkaan omin tietojen hallinta sekä asiakkaan tarpeiden saavutettavuus (käsitekartta 6).





Käsitekartta 6. Asiakaslähtöisen tietojärjestelmän merkitys tietoyhteiskuntastrategiassa

Asiakas tiedon omistajana ja tiedon käytön kontrolloijana on tulkittavissa palvelukohtaamisen kolmiossa organisaation ja asiakkaan väliseksi tapahtumaksi, jossa lisätään asiakkaan koettua hallintaa. Asiakkaan tarpeiden, joihin liittyvät tässä tapauksessa asiakasvaatimukset ja kokemustieto, kerääminen ja sen tukeminen painottavat vastaavasti organisaation tehokkuutta.

Tässä on kuitenkin huomioitava, että asiakirjassa ei ilmeisesti ole todellisuudessa ajateltu tietojärjestelmiä asiakaslähtöisyyden kautta. Ne vain sattuvat näyttämään sellaiselta kuin ne tulkitsin. Kyse on ollut enemmänkin termin käytöstä ilman mieltä ja tarkoitusta. Toisaalta on huomioitava, että asiakirja on vuodelta 1996 ja kuvastaa tuolloisia asiakaskeksisiä käsityksiä.

Asiakirjoissa Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä [L 9.2.2007/159, 2007] ja Suomen eTerveys -tiekartta [STM, 2007] ei otettu kantaa asiakaslähtöisyyteen.

#### 4.1.3 Yhteenveto meta-asiakirjoista

Jokaisessa asiakirjassa käytettiin termiä asiakaslähtöisyys, kuitenkin vain tietoteknologian hyödyntämisstrategiassa se määriteltiin asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi sekä asiakkaan ymmärtäminen oman tietonsa omistajana, ja siten myös tiedon käytön päättäjänä. Asiakaslähtöisyyden tasoihin [Kaseva, 2011] verrattuna kyse oli pääosin perinteisestä asiakaskeksisyydestä, jossa asiakas käsitetään vain palvelujen kohteeksi.

Näyttäisi siltä, että yrityksiä asiakaslähtöisyyden suuntaan on muotoiltu vuonna 1996 tietoteknologian kehittämisstrategiassa. Vaikka tuolloin sosiaalihuollon ja tietojärjestelmien välillä oli aivan samoja ongelmia kuin nykyisinkin, niin aikaisemmin asiakaslähtöisyys ymmärrettiin rajoittuneemmin. Sen sijaan hallitusten politiikka-asiakirjoissa asiakaslähtöisyys oli vain termi, jota käytettiin ilman todellista tarkoitusta, tai tarkoitusta oli

vahvistaa ajatusta asiakkaan aseman parantamisesta niin toiminnassa kuin tulevaisuuden tietojärjestelmien kehityksessä.

Asiakirjoissa toistellaan monia yleisiä määritelmiä kehitystyöstä, kuten ”tietojärjestelmä perustuu asiakasvaatimuksille” tai ”tietojärjestelmä tukee ja edistää palveluja”. Vaikka nuo propositiot ovat tosia, niin uutta tietoa perimmäisestä luonteesta niissä ei ole ja niiden informaatioarvo on normatiivinen. Tietojärjestelmien kannalta merkittävin seikka on, että asiakaslähtöisyys nähdään eräänä periaatteena niiden kehittämisessä. Toinen merkittävä huomio on, että asiakkaan näkökulmaa sekä asiakasvaatimuksia korostetaan tietojärjestelmien perustana. Muutoin (olemassa oleva?) tietojärjestelmä nähdään hyödyntämässä palvelurakenteen asiakaslähtöistä uusintamista. Palveluiden ja niitä käyttävien asiakkaiden suhteen tietojärjestelmällä on tukirooli.

Meta-asiakirjojen perusteella asiakaslähtöisyyden merkitys tietojärjestelmien kehittämisessä on periaatteellisesti huomioitu mutta silti jätetty epämääräisen avoimeksi. Asiakaslähtöisyys on ominaisuus, joka näyttäisi kuvastavan enemmän ajan poliittista puhekieltä kuin käytännön toimintaan liittyvää asiakkaan subjektiutta.

## 4.2 Tutkimustehtävä 2: nyky- ja tavoitetilan evidenssi

Toisena tutkimustehtävänäni on selvittää asiakaslähtöisyyden merkitykset kokonaisarkkitehtuurytyössä. Tällöin alakohdassa 4.2.1 Periaatetason käytettävissä olevat asiakirjat kuvaavat tavoitetilaa ja vastaavasti alakohdan 4.2.2 Käsitteellisen tason käytettävissä oleva asiakirja nykytilaa.

### 4.2.1 Periaatetason asiakirjat

Periaatetasolla kokonaisarkkitehtuurissa haetaan vastausta kysymykseen *miksi* tai *millä ehdoilla*. Periaatetaso sisältää tavoitetilan kuvauksia. Ulkoisena ohjaavana periaatteena kuvataan lainsäädäntö ja sisäisinä tavoitetilojen määrittelyinä strategiat, standardisalkku, rajaukset, arkkitehtuuriperiaatteet, kehittämisvaatimukset ja sidosarkkitehtuurit [Leinonen *et al.*, 2011, s. 14]. Kaikissa näissä ei kuitenkaan oteta kantaa asiakaslähtöisyyteen ja siksi karsin osan tavoitetilojen määrittelyistä. Esikarsinnan perusteella käsittelen tässä tutkimuksessa lainsäädännöstä asiakaslain ja sisäisistä periaatteista strategian, arkkitehtuuriperiaatteet ja kehittämisvaatimukset soveltuvien osien.

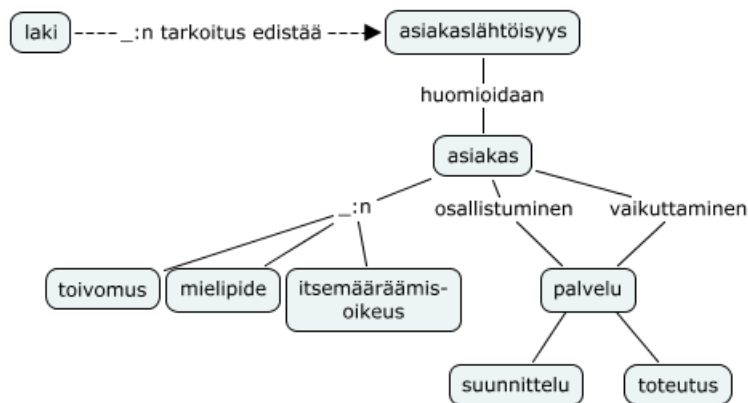
#### Lait

Lainsäädännössä on Sokka-kuvauksen [Leinonen *et al.*, 2011] perusteella peräti 23 eri lakia huomioitavana KA-työssä (ks. lait liitteessä 4). Lait ovat sosiaalihuollossa sovellettavia yleislakeja, sosiaalihuollon yleislakeja sekä sosiaalipalvelujen järjestämistä ohjaavat erityislakeja. Alustavan karsinnan perusteella laeista vain yhdessä, laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista [L 22.9.2000/812, 2000], viitataan asiakaslähtöisyyteen.

Kyseinen laki on tällä hetkellä ainoa, joka ottaa kantaa asiakaslähtöisyyteen<sup>21</sup>:

”Tämän lain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa.”  
[L 22.9.2000/812, 2000]

Laki on luonteeltaan organisaatiotasoa koskeva säädös, jonka vaikutus pitäisi näkyä asiakkaan koetun hallinnan paranemisena. Asiakaslähtöisyyteen liittyy asiakkaan toivomusten, mielipiteiden ja itsemääräämisoikeuksien huomioiminen. Laissa todetaan, että asiakkaalle on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteutukseen (käsitekartta 7).



Käsitekartta 7. Periaatetason asiakaslähtöisyys lainsäädännön pohjalta

Esitysvaiheessa lain yksityiskohtaisissa perusteluissa todettiin asiakaslähtöisyyden lisääntyvän korostettaessa asiakkaan tiedonsaanti- ja itsemääräämisoikeutta. Asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset pitäisi huomioida sellaisina, kuin asiakas ne itse ilmaisee. Asiakkaan esille tuomat lähtökohdat tulisivat olla palvelun lähtökohta; palveluita ei tulisi toteuttaa organisaation ja työntekijöiden sanelemista tarpeista. [HE 137/1999]

Asiakaslähtöisyyden kehitystasoissa lain tarkoitus kuuluu korkeimmalle tasolle, jossa asiakas on aktiivisena palvelujen kehittäjänä. Toisaalta asiakkaan rooli palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistujana ja vaikuttajana jättää tulkinnalle varaa: kyse voi olla nimellisestä, ei tosiasiallisesta toiminnasta.

Vaikka laissa ei viitata tietojärjestelmiin, niin asiakkaan osallistuminen ja vaikuttaminen palvelun suunnitteluun ja toteutukseen on artikuloitu. Asiakaslähtöisyyden kannalta tämä

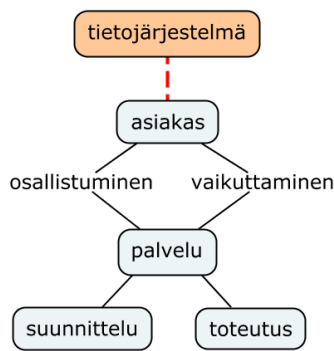
<sup>21</sup> Uudessa ns. Sote-järjestämislain esitysluonnoksen (18.8.2014) [Esitysluonnos, 2014] järjestämis- päätöksessä määritellään strategisesti merkittävät asiat, kuten asiakaslähtöisen integraation toteutuminen.

on merkittävä tavoitetilä tietojärjestelmissä. Herää kysymys, salliiko vai mahdollistaako tietojärjestelmä asiakaslähtöisyyden toteutumista laissa säädettyin tavoittein? Toinen kysymys on se, halutaanko tietojärjestelmiä edes nähdä dynaamisina ja ketterinä mahdollisuuksina uudenlaisen toiminnan kehittämiseen vai pidättäydytäänkö vanhakantaisessa staattisessa järjestelmäajattelussa?

Lain hengen mukaan tietojärjestelmä tulisi sisällyttää kokonaisuuteen, jossa

- Asiakas osallistuu ja vaikuttaa
- Palvelun suunnitteluun ja toteutukseen

Sama ilmaistuna käsitekarttana 8:



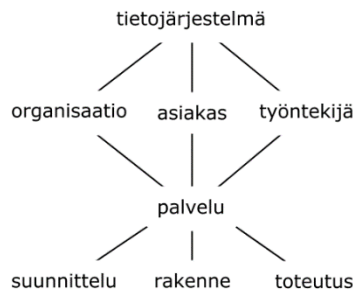
**Käsitekartta 8. Tietojärjestelmän merkitys asiakastietolain mukaisesti**

Itsestään selvää on, että asiakas ei toimi yksin, vaan mukana tässä tapauksessa ovat sekä organisaatio että palvelutapahtuman työntekijä. Intensionaalisesti tietojärjestelmään siis sisältyisi ainakin organisaatio, asiakas ja työntekijä. Palvelu on noiden kolmen tahon yhteisen toiminnan tulos. Vastaavasti palveluun sisältyy suunnittelu, toteutus ja rakenne (käsitekartta 9<sup>22</sup>).

Tällöin palvelu laajenee varsinaisen palvelukohtamisen ulkopuolelle nimenomaan asiakkaan osallistumisen takia. Esimerkiksi palvelukohtamisen arkkityypit (ks. alakohta 2.3.3) ovat riittämättömiä kyseisessä tapauksessa – tai ne ovat ainakin mietittävä uudelleen.

---

<sup>22</sup> Notaatio on tässä käsitekartassa poikkeaa muista siten, että tässä kyse on intensionaalisista sisältämis- ja sisältymissuhteista (intensionaalinen summa ja tulo) [esim. Palomäki, 2011, s. 87; tai esim. Kauppi, 1967; ref. Kangassalo, 1991]



**Käsittekartta 9. Tietojärjestelmän intensionaalinen sisällyssuhde**

### Strategia

Varsinaiseksi strategiaperiksi määritellään julkaisu Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 - sosiaali- ja terveystieteiden strategia [STM, 2011]. Dokumentissa ei käytetä lainkaan termiä asiakaslähtöisyys vaan asiakaskeskeisyys! Näytti kuitenkin siltä, että *keskeisyys* ja *lähtöisyys* ymmärrettiin tekstissä synonyymeinä. Mielenkiintoista olisi tietää, miksi näin tapahtui. Eivätkö strategian kirjoittajat ymmärtäneet vai halunneet nähdä eroa käsitteiden välillä. Tällainen antaa sosiaali- ja terveydenhuollon strategiasta retorisesti löysähkön vaikutelman<sup>23</sup>. Toinen piirre oli, että palveluilla on käyttäjiä, ei asiakkaita. Käytän tulkin-tani mukaisesti myös tämän asiakirjan yhteydessä käsitteitä asiakas ja asiakaslähtöisyys.

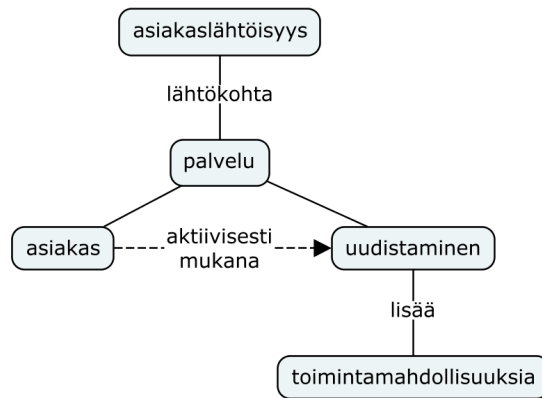
Asiakaslähtöisyyden piirteet liittyivät organisaatiotason kehittämiseen. Strategiseksi va-linnoiksi määriteltiin kolme seikkaa:

- 1) Hyvinvoinnille vahva perusta
- 2) Kaikille mahdollisuus hyvinvointiin
- 3) Elinympäristö tukemaan terveyttä ja turvallisuutta

Näistä asiakaslähtöisyys (joka siis oli tekstissä terminä asiakaskeskeisyys) kuului kohtaan ”kaikille mahdollisuus hyvinvointiin”. Samassa kohdassa korostettiin myös uusia palve-lujen rakenteita ja toimintatapoja. Asiakaslähtöisyyttä pidettiin strategiassa palvelujen lähtökohtana (käsittekartta 10). Merkittävintä tässä strategiassa oli selkeä ilmaus asiak-kaan (käyttäjän) aktiivisesta mukana olemisesta palvelujen uudistajana. Ainakin tämän vuoksi strategia-asiakirjan käsitystä voi pitää asiakaslähtöisenä. Palvelujen uudistamista pidetään tarpeellisenä, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon toimintamahdollisuudet lisään-tyisivät.

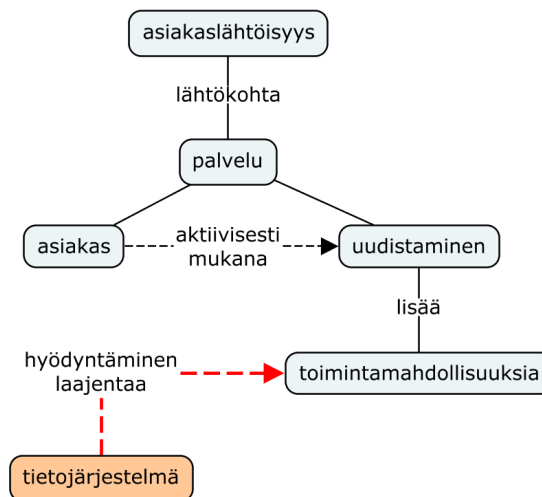
---

<sup>23</sup> Teoksen löysyyden tai markkinointihenkisyyden tunnetta korosti kuvitus, jossa oli käytetty paljon kuvatoimistojen bisneshenkisen epäsuomalaisia aiheita.



**Käsitekartta 10. Asiakaslähtöisyys periaatetason strategiassa**

Tietojärjestelmien hyödyntäminen nähdään keskeisenä toimintamahdollisuuksien laajentajana palveluiden uudistamisessa (käsitekartta 11).



**Käsitekartta 11. Asiakaslähtöisen tietojärjestelmän merkitys periaatetason strategiassa**

Sosiaali- ja terveystieteiden strategiassa on esitetty asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien kehittämisen suhde yksiselitteisen normatiivisesti: palveluiden uudistamisessa asiakkaat ovat aktiivisia toimijoita. Siihen on myös tietojärjestelmien kehittämisessä pakko reagoida.

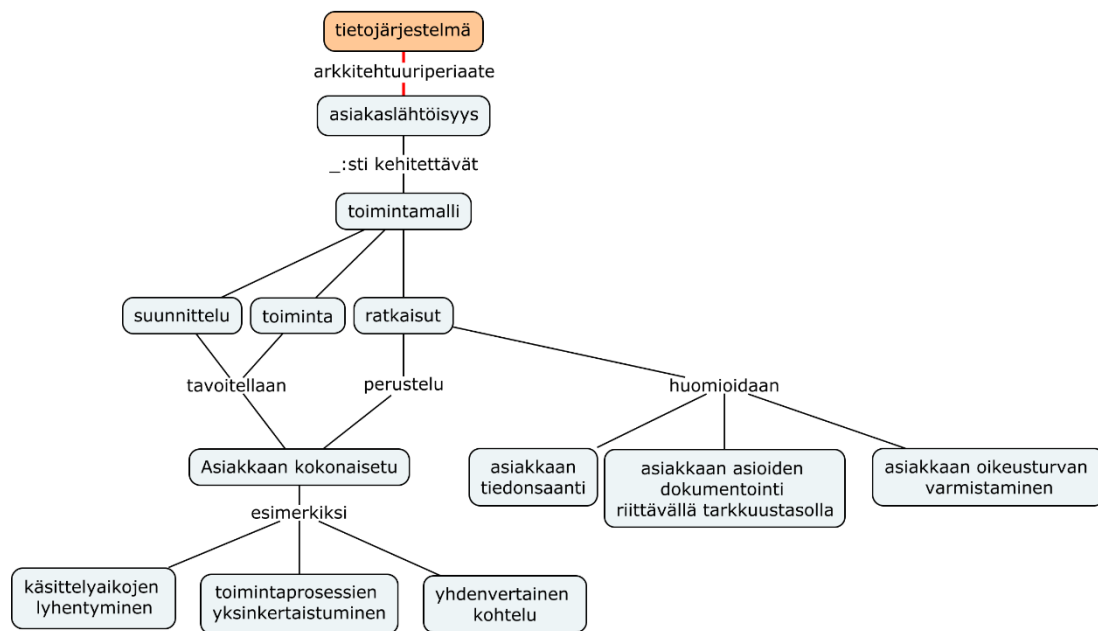
### Arkkitehtuuriperiaatteet

Arkkitehtuuriperiaatteet ovat määritelty sosiaalihuollon kansallisen kokonaisarkkitehtuurin asiakirjassa tiedonhallinnan linjauksista ja ratkaisuksista. Asiakirjan liitteeseen 7 [Leinonen *et al.*, 2011] on taulukoitu kaikki käytettävät periaatteet. Periaatteista yksi, asiakkaan etu, tarkentaa JHKA-periaatetta: kehitä toimintamallia asiakaslähtöisesti (taulukko 5).

Taulukko 5. Asiakaslähtöisyys arkkitehtuuriperiaatteissa

Nimi	Kuvaus / Selitys	Vaikutukset arkkitehtuurityössä ja projekteissa	Tavoitellut seuraukset	Periaatteen lähde
<b>Asiakkaan etu</b>	<p>Tavoite kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa on asiakkaan kokonaisedun tavoittelu.</p> <p>Eduksi voidaan laskea käsittelyaikojen lyhentyminen, toimintaprosessien yksinkertaistuminen, yhdenvertainen kohtelu jne.</p>	<p>Asiakkaan tiedonsaanti, asiakkaan asioiden dokumentointi riittävällä tarkkuudella sekä asiakkaan oikeusturvan varmistaminen huomioidaan määriteltävissä ratkaisuissa.</p> <p>Ratkaisusta tulee pysyä perustelemaan, kuinka ne edesauttavat asiakkaan edun toteutumista.</p>	<p>Asiakkaan saama tuki on tehokasta ja täsmällistä.</p> <p>Oikea-aikaiset, oikein suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet tehostavat sosiaalihuollon toiminnan vaikuttavuutta.</p>	<p>Arkkitehtuuriperiaatteet -työryhmä.</p> <p>Tarkentaa JHKA-periaatetta.</p> <p>"Kehitä toimintamallia asiakaslähtöisesti"</p>

Kyse on organisaatiotason kehittämisen periaatteesta, jossa organisaation tavoitteeksi suunnittelussa asetetaan asiakkaan kokonaisedun tavoittelu. Eduksi lasketaan muun muassa käsittelyaikojen lyhentyminen, toimintaprosessien yksinkertaistuminen ja yhdenvertainen kohtelu. Mielenkiintoista tässä on se, että asiakaslähtöisyyttä tarkennetaan toimintoilla, jotka ovat kuuluvat niin sosiaalihuollon kuin tietojärjestelmien suunnittelun perusteisiin. Vaikka arkkitehtuurityössä olisi periaatteen mukaan pystyttävä perustelemaan ”asiakkaan edun” toteutuminen, niin silti vaikutus arkkitehtuurityössä latistetaan asiakkaan tiedonsaantiin, asiakkaan asioiden dokumentointiin sekä asiakkaan oikeusturvan varmistamiseen määriteltävissä ratkaisuissa. Tässä tapauksessa tietojärjestelmät eivät niinkään liity johonkin asiakaslähtöisyyden osaan, vaan asiakaslähtöisyys on osa tietojärjestelmän kehitystä (käsitekartta 12).



Käsitekartta 12. Asiakslähtöisyys osana tietojärjestelmän kehitystä arkkitehtuuriperiaateissa

### Kehittämiskaavat

Sosiaalihuollon kansallisessa kokonaisarkkitehtuurissa [Leinonen *et al.*, 2011] on lueteltu joukko kehittämissuunnitelmia, joista yksi on tulkittavissa asiakslähtöiseksi:

”Järjestelmien on tuotettava yleisen tason tietoa asiakkaiden tarpeiden ja palveluiden kehityksestä sekä kansalaisten hyvinvoinnin muutoksista.” [Leinonen *et al.*, 2011, Liite 5]

Kehittämissuunnitelmien olivat poimittu kahdesta eri asiakirjasta:

1. Tietoteknologian käytön edistäminen sosiaalihuollossa -hankesuunnitelma (2005) [Sahala, 2005]
2. Tikesos hankesuunnitelma 2008-2011 (2007) [Tikesos, 2007]

Tarkastelen näitä asiakirjoja erikseen asiakslähtöisyyden näkökulmasta.

### 1. Tietoteknologian käytön edistäminen sosiaalihuollossa

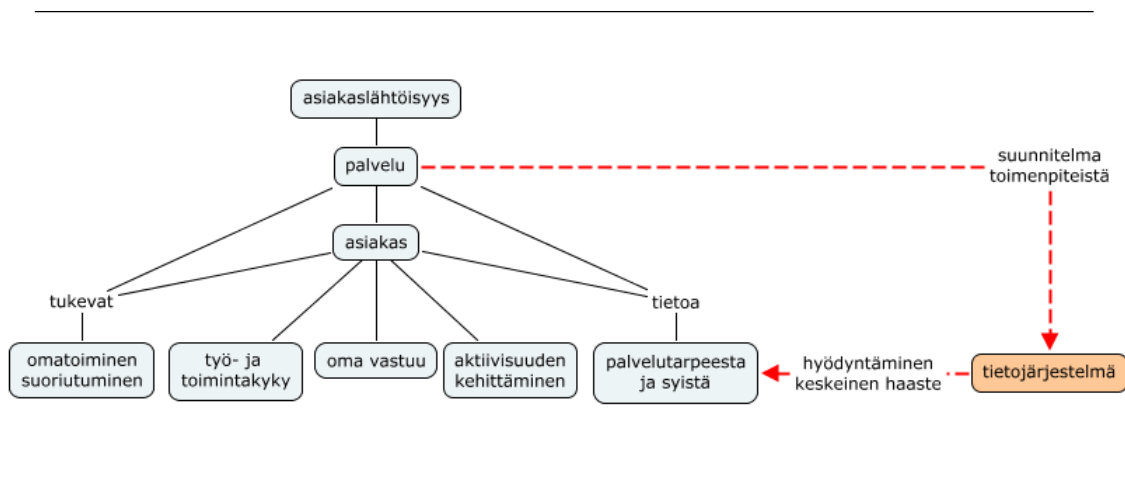
Asiakirjassa käsitellään organisaatiotason asiakslähtöisyyttä. Keskeinen kehittämissuunnitelma on asiakslähtöiset palvelut. Asiakslähtöisissä palveluissa tarvitaan tietoa palvelutarpeesta ja sen syistä. Palvelutarve ei tässä yhteydessä liittyne pelkästään asiakkuuteen vaan myös yhteiskunnallisiin tekijöihin. Palvelun asiakkuudessa korostetaan työ- ja toimintakykyä, omaa vastuuta ja aktiivisuuden kehittämistä. Edellytyksenä kuitenkin on, että palvelujärjestelmä on tehokas ja että se tukee asiakkaan omatoimisuutta.



Asiakaslähtöisyys näyttäisi korostavan asiakirjassa osallisuuden toista astetta, jolloin asiakas on palautteen antajana. Tällainen palautteenantajan rooli näkyy siinä, että toiminnan edellytyksissä korostetaan palvelujärjestelmää. Vastaavasti tiedon keruun tarkoituksena on parantaa palvelujärjestelmää.

Tietojärjestelmän merkitystä painotetaan asiakirjassa kokonaissuunnitelmana tietoteknologian käytön edistämisestä sosiaalihuollon palveluissa. Tämä tavoite toteutuukin nykyisenä kokonaisarkkitehtuurina. Toinen maininta liittyy palveluiden tietotarpeiden määrittelyyn. Tietojärjestelmien hyödyntäminen nähdään keskeisenä haasteena koko sosiaalialan kehittämiseksi.

Käsitekartassa 13 asiakaslähtöisyys on tiivistetty siten, että palvelu pitää sisällään palvelujärjestelmän.



Käsitekartta 13. Asiakaslähtöisyyden merkitys kehittämisvaatimuksissa

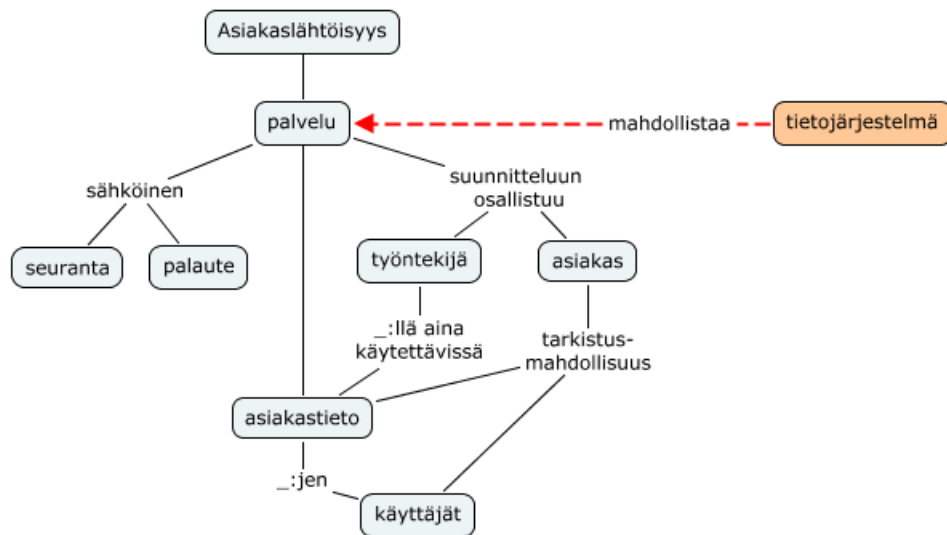
## 2. Sosiaalialan tietoteknologiahanke (Tikesos -hankesuunnitelma 2005–2008)

Tässä asiakirjassa otettiin kantaa asiakaslähtöisyyteen organisaatiotason lisäksi poikkeuksellisesti myös kohtaamis- ja asiakastasolla. Organisaatiotasolla asiakaslähtöisyyttä tavoitellaan laadukkaiden palveluiden yhteydessä. Asiakaslähtöisyyden rinnalle ominaisuutena asetetaan kustannustehokkuus. Tässä vaiheessa asiakaslähtöisyyden merkitys jää arvailujen varaan: organisaatiotason tavoitteena on luoda ”tietotekninen infrastruktuuri”, joiden pitäisi mahdollistaa laadukkaat palvelut.

Asiakastasolla pyritään muokkaamaan tiedolla asiakkaan asennetta asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseen. Vaatimuksena on, että asiakkaalla pitää olla mahdollisuus tarkistaa omat tietonsa sekä niiden käyttäjät. Asiakas ei siis saa jäädä palvelujärjestelmän tiedottomaksi tapaukseksi, vaan aidoksi osallistuvaksi asiakkaaksi. Asiakaslähtöisyyttä korostaa aiottu toteutus, jolloin tiedot ovat saatavilla jatkuvasti (sähköisen palvelun kautta).

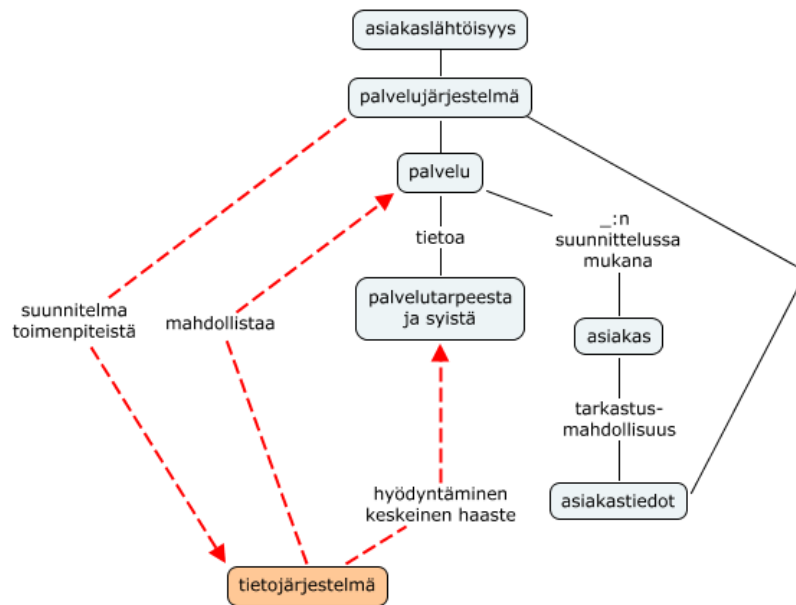
Kohtaamistasolla tavoitteena on, että asiakkaan ääni kuuluu palvelutapahtumassa ja palvelujen kehittämisessä. Asiakkaaseen asiakirjassa katsotaan vaikuttavan vaatimus ”vuorovaikutteisten palvelujen” seurannan ja palautteenannon mahdollisuudet sähköisesti. Asiakkuuden osalta kyse ei vielä ole kovinkaan pitkälle menevästä tai mullistavasta asiakaslähtöisyydestä. Palveluiden suunnittelussa asiakkaan osuus todetaan selkeästi: ”Asiakas osallistuu aktiivisesti yhdessä työntekijän kanssa palvelujen suunnitteluun.” [Tikesos, 2007, s. 5]

Asiakirjassa tietojärjestelmien rooli näkyy palveluissa nimenomaan siten, että sen avulla mahdollistetaan laadukas palvelu (käsitekartta 14).



Käsitekartta 14. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmän merkitys kehittämisvaatimuksissa

Yhteenvetona totean, että kehittämisvaatimukseen liitettyjen asiakirjojen perusteella asiakaslähtöisyys on palvelujärjestelmään ja palveluihin liittyvä erikseen määrittelemätön ominaisuus (käsitekartta 15). Palvelujärjestelmissä on tehtävä suunnitelma, mitä toimenpiteitä tietojärjestelmien käytön edistäminen vaatii. Kuitenkin samalla palveluiden mahdollistajana pidetään tietojärjestelmiä. Palveluiden tarpeesta ja syistä tarvitaan enemmän tietoa. Tietojärjestelmien hyödyntäminen noihin tietotarpeisiin vastaamisessa onkin keskeinen haaste. Asiakaslähtöisyyden kannalta merkittävin toteamus on, että asiakas osallistuu aktiivisesti yhdessä työntekijän kanssa palvelujen suunnitteluun. Toisaalta samassa yhteydessä asiakkaaseen kohdistuviksi vaikutuksiksi typistettiin mahdollisuus vuorovaikutteisten palvelujen seurantaan ja palautteen antoon sähköisesti. Näin ollen tietojärjestelmien rooli sinällään selkeässä asiakaslähtöisessä tapahtumassa jää avoimen epämääräiseksi.



Käsitekartta 15. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien merkitys kehittämisvaatimuksissa, yhteenveto

#### 4.2.2 Käsitteellisen tason asiakirja

Käsitteellisen tason keskeisin elementti on sosiaalihuollon käsitemalli, jonka pitäisi olla kokonaisarkkitehtuurissa nykytilan kuvaus. Käsitemalli on laadittu vuonna 2012 osana Tikesosin viimeistelyhanketta. Mallintaminen toteutettiin THL:n toimesta yhteistyössä Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen ja Itä-Suomen yliopiston kanssa. Mallin tavoite on olla

- a) keskustelun välineenä sosiaalipalveluiden sisällöstä eri alan asiantuntijoille ja
- b) tietojärjestelmäkehityksen perustana. [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012]

Käsitteellisen mallintamisen tarkoitus on kohdesysteemin olennaisten piirteiden mahdollisimman tarkoituksenmukaisen rakenneyhtäläisyyden aikaansaamiseen [Kangassalo, 1990]. Sosiaalihuollon käsitemallissa siihen pyritään kuvaamalla 13 julkisen palvelun keskeistä avainkäsitettä. Mallintamisen avulla voidaan muodostaa asiakastietomallia täydentävä, tietokoneen ymmärtämä semanttinen kuvaus sosiaalialasta ja määritysten keskinäisistä suhteista.

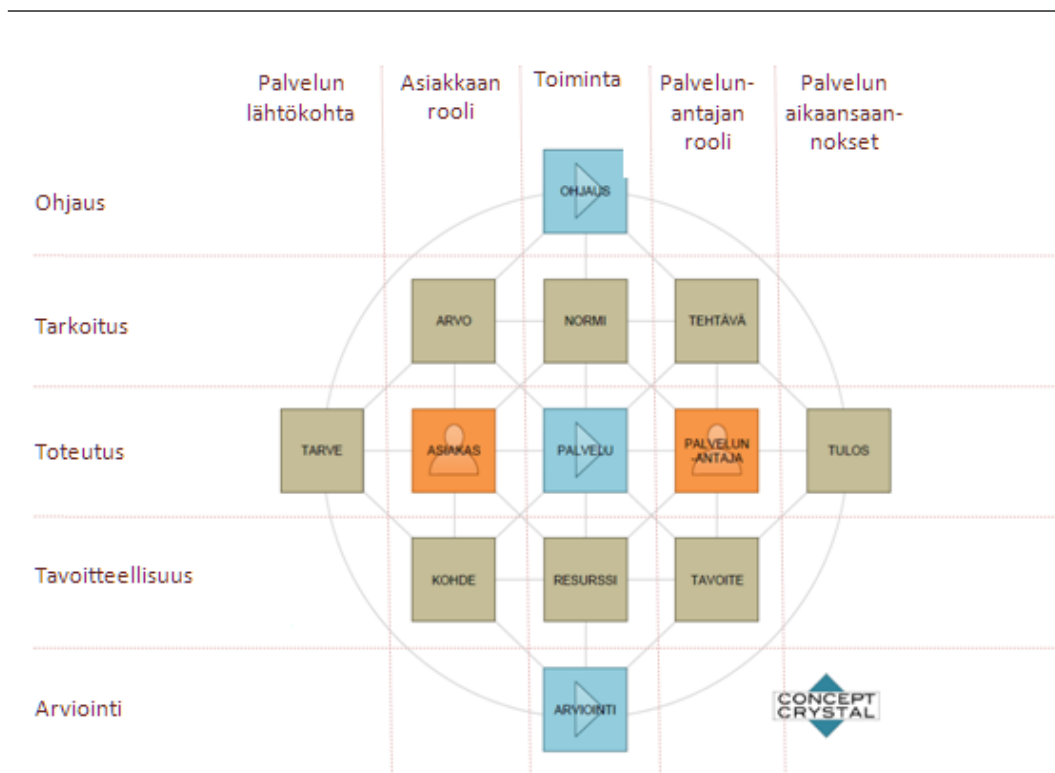
Mallinnuksessa on käytetty Concept Crystal (2C13) -nimistä kuvaustapaa, joka on sosiaalihuollon käsitemallinnushankkeessa luotu kuvaustapa. Sen avulla sosiaalihuoltoa tarkastellaan osana julkista hallintoa. Käsitekristalliksi nimetyssä kuvauksessa palvelun käsite on keskiössä, koska malli tarkastelee yhteiskunnan jäsenilleen tarjoamia palveluja.

Mallia voi jo edellisenkin pohjalta pitää palvelukeskeisenä. Tekijät toteavat sen olevan myös asiakaslähtöinen, koska palvelujen lähtökohtana on asiakkaan kokema tarve.

Käsitekristallin avulla:

- Havainnollistetaan sosiaalipalvelujen kontekstia
- Annetaan kokonaiskuvaa sisällöstä
- Tiivistetään laajaa käsitteiden kokonaisuutta
- Tuetaan keskustelua [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012]

Käsitekristallin kolme keskeistä näkökulmaa ovat toimintaa kuvaavat käsitteet: *palvelu*, *ohjaus* ja *arviointi*. Toimijaroolit ovat *asiakas* ja *palvelunantaja*. Loput käsitteet kuvaavat rooleja, joita asioilla ja ilmiöillä on palvelun toteutuksessa (kuvio 28).



Kuvio 27. Käsitekristalli lisättynä tarkastelukulmilla [mukailtu: Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 34]

Kristallimallin horisontaalinen tarkastelu avaa toimintaa ja sen määreitä. Vaakatasoja on 5 ja ne ovat ylhäältä alas palvelujen ohjaus, tarkoitus, toteutus, tavoitteellisuus ja arviointi. Esimerkiksi palvelujen toteutuksessa lähtökohtana on asiakkaan tarve ja tulokseen päästään palvelunantajan avulla. Palvelun tarkoituksen osalta ohjauksen ideologisenä lähtökohtana ovat arvot ja normit sekä niissä asetetut tehtävät. Vertikaalinen tarkastelu kuvaa

palvelun rakentumisen tarpeista tuloksiin. Pystysuuntaisesti vaiheet ovat vasemmalta oikealle: palvelun lähtökohta, asiakkaan rooli, toiminta, palveluntarjoajan rooli ja palvelun aikaansaannokset. Esimerkiksi toiminnan keskiössä on palvelu, jota ohjataan muun muassa normien ja resurssien avulla. Palvelua ja sen resursointia täytyy myös arvioida jatkuvasti. [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012]

Kristallimallin mukaan voidaan todeta, että palvelu edellyttää sekä asiakkaan että palveluntarjoajan aktiivista osallistumista ja resurssien varaamista. Asiakkaan kokema tarve ohjaa resurssien kohdentamista ja tavoitteiden asettamista palvelulle.

Asiakirjassa ”Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelu” on sekä organisaatio- että kohtaamistasoisia viittauksia asiakaslähtöisyyteen. Kohtaamistasolla painotetaan asiakkaan arvomaailman huomioimista, koska asiakas kokee palvelujensa tarpeen oman arvomaailmansa ohjaamana. Kohtaamista korostaa asiakkaan arvojen peilaaminen yhteiskunnan arvoihin, jolloin asiantilat eivät välttämättä kohtaa. Asiakaslähtöisessä kohtaamisessa päätös palvelusta tulee tapahtua pääsääntöisesti yhteisymmärryksessä. Aina yhteisymmärrykseen ei päästä (esimerkiksi huostaanotto). Tällöin tärkeää on kiinnittää erityistä huomiota ”asiakkaan etuun”. Asiakkaan etu on tällöin tulkittava olevan lähempänä asiakaskeskeisyyttä kuin asiakaslähtöisyyttä.

Toinen kohtaamistason merkitys liittyy asiakkaan ja työntekijän sopimiseen, mihin asioihin palvelulla pyritään hakemaan ratkaisua. [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 24] Palvelun toteutuksessa asiakas on aktiivinen osallistuja. Asiakirjassa ei kuitenkaan tarkenneta, liittyykö tämä normaaliin sosiaalihuollon asiakasymmärrykseen vai pyritäänkö asiakas osallistamaan, aidon asiakaslähtöisesti, myös palveluiden suunnitteluun.

Organisaatiotason kehittämisessä todetaan, että asiakaslähtöisyys on tärkeää sekä säädosuudistuksessa että STM:n strategiassa. Näin ollen myös käsitelmissä:

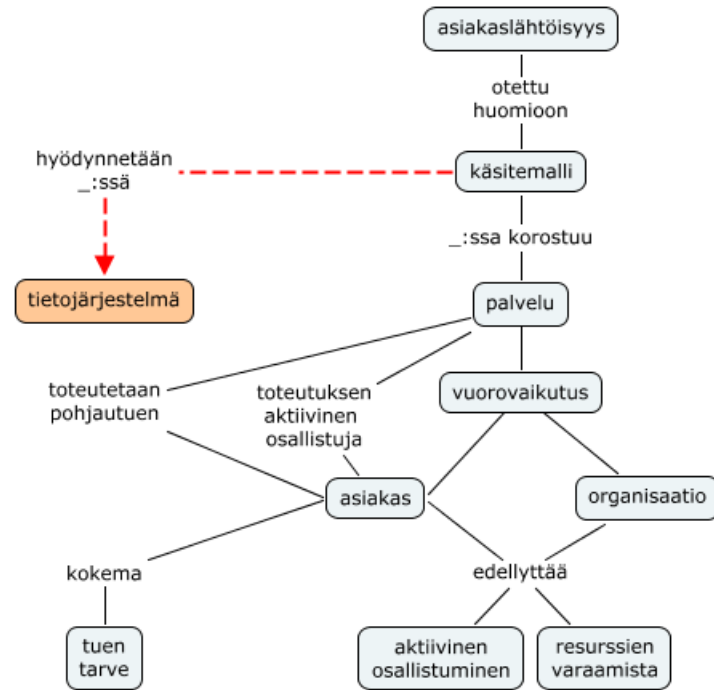
”...korostettuja teemoja ovat sosiaalipalvelut asiakkaan ja palveluntarjoajan välisenä vuorovaikutuksena, niiden asiakaslähtöisyys sekä ohjauksen, johtamisen ja arvioinnin kysymykset.” [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 4]

Asiakaslähtöisten palveluiden vakuutetaan ”syntyvän pienistä teoista”. Ilmeisesti tällä tarkoitetaan osaltaan myös käsitelmin laatimista, jossa tavoitteena on ollut luoda sosiaalihuollon sisällöstä tietoteknisesti hyödynnettävä malli. [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 4] Mallia kuvataan palvelukeskeiseksi ja asiakaslähtöiseksi, koska palvelun lähtökohtana on asiakkaan kokema tuen tarve, joka ohjaa resurssien kohdentumista ja tavoitteiden asettamista [mt., s. 7].

Asiakaslähtöisyys määritellään asiakaskirjassa siten, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan palvelutarve [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 21]. Nykytilan kuvauk-

sena asiakaslähtöisyyden taso ei ylety ylimmälle tasolle, jossa asiakas on aktiivisena palvelujen kehittäjänä. Edellisellä tasolla asiakas nähdään osallistujana omassa asiassaan, joka vastaa käsitemallia.

Tietojärjestelmien ymmärretään liittyvän lyhyesti ja ytimekkäästi kokonaisuuteen nimenomaan käsitemallin hyödyntämisen kautta (käsitekartta 16).



Käsitekartta 16. Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmän merkitys käsitteellisellä tasolla

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

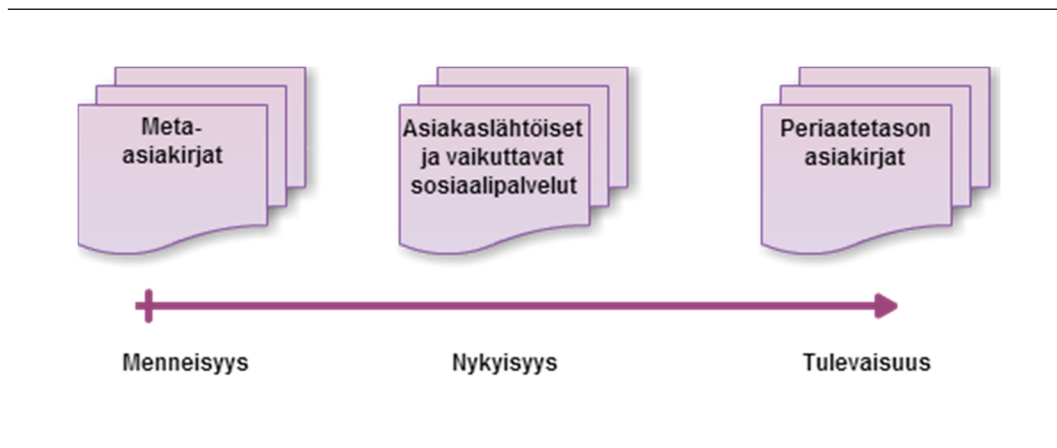
Analysoinnin luokittelussa käytin apumetodina heuristista tarkastuslistaa, jossa asiakaslähtöinen kehittäminen on jaettu kolmeen tasoon: asiakas-, kohtaamis- ja organisaatiotaso [Virtanen *et al.*, 2011, s. 22-23]. Asiakirjoissa asiakaslähtöisyys liitettiin pääasiassa organisaatiotason tavoitteisiin. Koska asiakirjat olivat kuitenkin suhteellisen yleisluonteisia ja asiakaslähtöisyyttä käsiteltiin myös ilman käsitteen määrittelyä, niin asiakas- ja kohtaatason kehittämisvaatimuksien kohde riippuu lukijan näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi asiakkaan kokemustiedon kerääminen tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta myös osallistumismahdollisuuksien lisäämistä, mutta kohtaatamistasolla asiakasymmärryksen lisäämistä. Näin ollen jakoa asiakkuus- ja kohtaatamistason toimiin voisi pitää häilyväisenä, mutta valinnat perustuvat kuitenkin kyseessä olevan asiakirjan kokonaiskuvaan.

Asiakastason tavoitteista oli vain muutama satunnainen maininta, jotka liittyivät asiakkaan kokemustiedon keräämiseen, omien tietojen ja niiden käyttäjien tarkistamiseen sekä asiakkaan aktiiviseen osallisuuteen palvelun toteuttamisessa. Kohdat liittyvät asiakasymmärryksen rakentamiseen ja osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen.

Kohtaatamistason asiakaslähtöiseen kehittämiseen liittyi:

- Asiakkaan arvomaailman huomioiminen
- Yhteisymmärrys palvelun toteuttamisesta
- Asiakkaan ja työntekijän yhteinen ymmärrys, mihin palveluilla pyritään vaikuttamaan
- Asiakkaan osallistuminen aktiivisesti yhdessä työntekijän kanssa palvelujen suunnitteluun

Onko kokonaisuudesta syntynyt jonkinlainen mieli, jota väitin hakevani tutkimuksellisen viitekehyksen yhteydessä? Seuraavaksi jäsenän asiakaslähtöisyyden mieltä aikajanan avulla, jossa niin sanotut meta-asiakirjat kuvaavat menneisyyttä, nykyisyyttä käsittekrystalli ja ”Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelut” -dokumentti sekä tulevaisuutta käytetyt periaatetason asiakirjat (kuvio 29).



Kuvio 28. Asiakaslähtöisyyden jaottelu aikajanalla

### 5.1 Menneisyys

Meta-aineiston avulla etsin ratkaisua ensimmäiseen tutkimustehtävään eli asiakaslähtöisyyden merkityksiin ennen kokonaisarkkitehtuurityötä. Aineisto ei anna selkeää ratkaisua mutta se indikoi yleistä ajan tapaa korostaa asiakkaan asemaa. Tuo korostaminen nimettiin välillä asiakaskeskeisyydeksi ja välillä asiakaslähtöisyydeksi. Termin merkitystä ei kuitenkaan syvennetty.

Politiikkaohjelmien mukaan asiakaslähtöisesti huomioidaan, kehitetään ja uudistetaan palveluja. Kataisen hallituksen ohjelmassa otettiin selkeämpiä askeleita asiakaslähtöisyyden liittämiseksi tietojärjestelmiin: siinä huomioitiin myös sähköiset palvelut. Suoraan asiakkuuteen asiakaslähtöisyys, muttei erityisesti tietojärjestelmien kautta, vaikuttaisi toimintaedellytysten paranemisena sekä mahdollisuutena omatoimisuuteen ja osallistumiseen. Tietojärjestelmän roolia korostettiin Kataisen ohjelmassa hallinnon ja kansalaisen kanssakäymisen hyödyntäjänä. Politiikkaohjelmien ero oli siinä, että Vanhasen pape-reissa kuvaa piirrettiin isoin siveltimenvedoin ja Kataisen ohjelmassa mukaan liitettiin selkeämmin tietoteknologia. Kummassakaan ei ole mitään erityistä ”asiakaslähtöinen tietojärjestelmä” -ajatusta, vaan asiat vain nimettiin tapahtuvan asiakaslähtöisesti ilmeisesti ajan hengen mukaisesti.

Suurimmat linjanvedot oli kuitenkin jo tehty vuosi aiemmin – 1990-luvun puolivälissä. Politiikkaohjelmista poiketen nyt asiakaslähtöisyys määriteltiin asiakkaan tarpeiden huomioimisena ja omien tietojensa omistajuuden kautta. Merkittävää oli myös se, että asiakaslähtöisyyteen otettiin mukaan työntekijän rooli tukemassa, yhteistyössä asiakkaan kanssa, asiakkaan omatoimisuutta, osallistumista ja valinnan mahdollisuuksia. Tietojärjestelmien periaatteenksi nimettiin asiakaslähtöisyys mutta ilman erityistä informaatio-sisältöä sen merkityksestä.



Jos meta-asiakirjoja tarkastelee palvelukohtaamisen pyramidina, niin asiakirjoissa huomioitiin kaikki näkökulmat: asiakas, työntekijä, organisaatio sekä tietojärjestelmä. Vaikutussuhteita oli kaikkien palvelukohtaamisen kolmion kärkien välillä, mutta niiden merkitystä on vaikea tämentää. Selkeiden korostuu tietenkin asiakkaan koetun hallinnan parantaminen tasapainottavasti. Käytännön toteutuksissahan vaikutukset voivat olla myös epätasapainottavia. Tietojärjestelmät nähdään yleisluontoisesti tukiroolissa, mutta olenaisinta on se, että on otettu suhteellisen vahvasti kantaa asiakaslähtöisyyden periaatteellisesta merkityksestä tietojärjestelmien kehityksessä.

## 5.2 Nykyaika

Nykytilan kuvaus esitettiin käsittemallina (käsitekristalli). Mallia sanotaan asiakaslähtöiseksi. Kaiken keskellä on palvelu, joka ilmentetään asiakkaan ja palvelunantajan vuorovaikutuskentäksi. Molempien edellytetään osallistuvan aktiivisesti ja varaavan resursseja. Tietojärjestelmää ei ole määritelty kummankaan resurssiksi.

Nykytilan kuvauksena tietojärjestelmän rooli on jätetty viisaan määrittelemättömäksi: käsittemallia hyödynnetään tietojärjestelmissä. Tietojärjestelmien kannalta nykytila voikin pitää hajanaisena erilaisine ja yhteensopimattomine tietojärjestelmineen<sup>24</sup>. Käsittemallin rooli onkin alleviivata asiakaslähtöistä toimintaa.

Palvelukohtaamisen pyramidin näkökulmasta mallia ei pysty tulkitsemaan. Kyse on pikemminkin pyramidin sisätilojen labyrinthimainen pohjapiirustuksesta, jossa asiakasta viedään kuin Indiana Jones –hahmoa elokuvissa.

## 5.3 Tulevaisuus

Laki asiakkaan asemasta on sitovin tulevaisuuden asiakaslähtöisen tietojärjestelmän määrittäjä. Asiakkaan osallistuminen ja vaikuttaminen palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen koskee myös tietojärjestelmiä sekä välillisesti että suoraan. Toisaalta tietojärjestelmien on tuettava palveluiden yhteistuotantoa ja toisaalta tietojärjestelmiä on kehitettävä siten, että asiakkaalle tarjotaan enemmän rajapintoja perinteiseen organisaatiokeskeiseen tietojärjestelmään. Vaikutussuhteina tämän voi tulkita merkitsevän velvoittavuutta organisaatioille, jotta asiakkaiden koettu hallinta paranisi. Miksi näin ei ole tapahtunut ennenkin, onhan laki ollut voimassa jo toistakymmentä vuotta? Syy tähän saattaa löytyä sosiaalihuollon arkkitehtuurin hajanaisuudesta. Uudessa tavoitetilassa tietojärjestelmiä yhteensovitetaan palvelemaan myös lain mukaisia tarkoituksia. Edellä mainittu lain tulkinta ottaa huomioon tulevan kokonaisarkkitehtuurikehityksen, mutta yksittäisenä ja irrallisena lakina sen voisi tulkita suppeampanakin.

<sup>24</sup> Hajanaisuudesta saa tarkemman käsityksen muista nykytilan kuvauksista. Tässä tutkimuksessa huomioin vain kuvaukset, jotka liittyivät asiakaslähtöisyyden merkityksiin.

Edellä mainitun tulkinnan linjoja seurataan myös periaatetason strategia-asiakirjoissa. Palveluja halutaan uudistaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden rooli ymmärretään aktiivisena, jolloin vaikutussuhteissa organisaatio lisää heidän koettua hallintaansa. Uudistaminen lisää toimintamahdollisuuksia, joka tietojärjestelmien hyödyntämisellä laajennetaan entisestään. Palvelukohtaamisessa toimintamahdollisuuksien laajentumisen voisi ajatella hyödyntävän työntekijän autonomiaa suhteessa organisaatioon. Toisaalta kunnissa tämä saattaa johtaa myös uusiin ohjeistuksiin ja rajoituksiin, jolloin vaikutus on päinvastainen. Työntekijän ja asiakkaan vaikutussuhde saattaa saada myös mielenkiintoisia piirteitä, jos työntekijät käsittävät toimintamahdollisuudet professionaalisuuden loukkauksina ja perinteisten roolirajojen rikkojina.

Arkkitehtuuriperiaatteisiin asiakaslähtöinen tietojärjestelmä liittyy koko toimintamallin kautta. Suunnittelussa, ratkaisuissa ja toiminnassa tavoitellaan asiakkaan kokonaisuutta. Myös ratkaisut tulee perustella asiakkaan kokonaisuuden huomioiden. Asiakaslähtöiseksi on tulkittavissa myös asiakkaan tiedonsaannista, dokumentoinnin riittävydestä ja asiakkaan oikeusturvasta huolehtiminen eli asiat, jotka ovat ensisilmäyksellä tietojärjestelmien perusasioita. Kuitenkin esimerkiksi asiakkaan tiedonsaanti hallintoasian käsittelyssä ja etenemisestä sen eri vaiheista ei ole itsestäänselvyys.

Kehittämiskaavoihin edellä mainitut seikat vaikuttavat muun muassa organisaation toimintana asiakkaiden aktiivisuuden edistämiseksi, mutta myös tarpeena kerätä tietoa palvelutarpeista ja niiden syistä. Jälkimmäisessä on kyse organisaation työntekijöille sekä itsellensä asettamista asiakaslähtöisyysvaatimuksista. Selvää on, että tietojen keruussa tietojärjestelmillä tulee olemaan aikaisempaa jäsentyneempi rooli jota myös arkkitehtuurikehityksellä tullaan täsmentämään. Sama koskee tietenkin kaikkea palveluiden muutoksia.

#### 5.4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen pohjimmainen tarkoitus oli kartoittaa asiakaslähtöisyyden mahdollisuuksia tietojärjestelmien kehittämisessä. Seuraavaksi käyn läpi johtopäätöksiä, jotka esittävät tai tukevat asiakaslähtöistä tietojärjestelmää sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityössä. Johtopäätöksissä en siis huomioi meta-asiakirjojen analyysiä, koska asiakirjat eivät kuulu kokonaisarkkitehtuurityöhön.

##### **Johtopäätös 1: Asiakaslähtöisyys on määritelty puutteellisesti**

Asiakaslähtöisyys yritettiin määritellä vain käsitteellisellä tasolla. Periaatteellisen tason asiakirjoissa sen sijaan ei ollut minkäänlaista määritelmää. Epäselväksi jää, oliko syynä tiedostamaton käsitteellinen intertekstuaalisuus hallituksen ohjelmiin (meta-asiakirjat) vai eikö asiakaslähtöisyyden määrittelylle nähty edes tarvetta. Asiakaslähtöisyyden mää-

rittely on kuitenkin jätetty pinnalliseksi. Käsitteellisellä tasolla asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että ”toiminnan lähtökohtana on asiakkaan palvelutarve” [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012, s. 21]. Määritelmä ei tuo asiakaslähtöisen toiminnan ymmärtämiseen mitään uutta, sama seikka on huomioitu periaatteena muun muassa sosiaalihuoltolaissa [L 17.9.1982/710, 1982].

Vaikka käsitteellisen tason asiakaslähtöisyyden määritelmä saattaa kuulostaa typistetyltä, niin täytyy huomioda että kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta kyse käsittemallissa on nykytilan kuvauksesta. Ehkä nykytila asiakaslähtöisyyden osalta on kyseisellä tavalla sumea. Toinen asia on se, kuinka paljon määrittelyn kontekstilla, eli tässä käsitekristallityöllä, on vaikutusta termin määrittelyyn. Asiakaslähtöisyyttä ei ole ehkä edes määritelty termin intensiosta vaan malliin se on sovitettu mallin omista rakenteellisista lähtökohdista.

Joka tapauksessa puhe asiakaslähtöisyydestä on perusteetonta, jos termiä ei edes määritellä periaatteissa.

#### **Johtopäätös 2. Asiakaslähtöisyyden merkitykset ovat epämääräisiä tai korostavat olemassa olevaa**

Kuten Kasevan [2011] tutkimuksessa todetaan, voi asiakaslähtöisyyttä olla monen tasoista. Tämä on hyvin merkittävää myös tietojärjestelmien kehittämisessä: se mielleltäänkö asiakas tiedon lähteeksi vai aktiiviseksi palveluiden suunnitteluun osallistujaksi, merkitsee samaa kuin pidättäytyminen vanhojen järjestelmien ylläpitoon tai kokonaan uusista lähtökohdista lähtevään uuden tuottamiseen. Ilmeisesti kokonaisarkkitehtuuri tähtää tässä vaiheessa perinteisten järjestelmien vähittäiseen integraation yrittämättäkään luoda uutta.

Tästä seuraa jälleen ihmettely: miksi edes puhutaan asiakaslähtöisistä ratkaisuista? Voiko sitä saavuttaa epämääräisillä termin toistelulla, joka on pakko sisällyttää asiakaslain hengen mukaisesti.

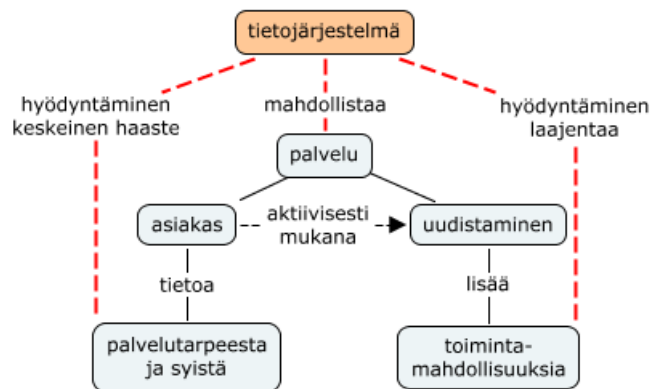
#### **Johtopäätös 3. Asiakaslähtöisyys liittyy tietojärjestelmiin täsmentymättömästi ja irrallisena**

Vaikka asiakaslähtöisyyttä ei ole määritelty riittävästi ja sen merkitykset ovat epämääräisiä, saattaisi asiakaslähtöisen puheen merkityssisältö paljastua sen yhteydestä tietojärjestelmiin. Näin en kuitenkaan analysoitujen asiakirjojen perusteella voi todeta. Tietojärjestelmä liittyi asiakaslähtöisyyteen (ja päinvastoin):

- Strategiassa
  - Palvelujen uudistamisessa toimintamahdollisuuksien laajentajana
- Arkkitehtuuriperiaatteissa
  - Tietojärjestelmän yleinen mutta määrittelemätön periaate

- Kehittämisvaatimuksissa
  - Kokonaissuunnitelman tarpeena tietoteknologian käytön edistämisestä sosiaalihuollon palveluissa<sup>25</sup>
  - Haasteena asiakkaan palvelutarpeiden hyödyntämisessä
  - Palveluiden mahdollistajana
- Käsitelmissä
  - Käsitelmin hyödyntäminen

Johtopäätös on looginen, koska asiakaslähtöisyyttä ei ole määritelty periaatteissa. Tällöin myös tietojärjestelmiin viitataan epämääräisinä heittoina, joiden pohjalta saa käsitekartan 17 kaltaisen tiivistyksen periaatteelliselta tasolta. Asiakaslähtöinen tietojärjestelmä mahdollistaa palvelun, jossa palvelutarpeen syiden hyödyntäminen tietojärjestelmien avulla on keskeinen haaste. Palvelujen uudistamisessa tietojärjestelmän hyödyntäminen laajentaa toimintamahdollisuuksia. Mitä tuo kertoo periaatteista, joita noudatetaan arkkitehtuurissa? Mitä tuo kertoo asiakaslähtöisestä tietojärjestelmien kehittämisestä? Vastaus molempiin on: ei mitään. Johtopäätöksenä voisi näin ollen myös väittää, ettei aineiston perusteella ole minkäänlaista toiminnallista periaatetta, joka liittäisi asiakaslähtöisyyden tietojärjestelmien kehitykseen tai uudistamiseen.



Käsitekartta 17 Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien merkityksen periaatetason tiivistys

<sup>25</sup> Tätä voi pitää kehäpäätelmän luonteisena. KA-työlle asetetaan vaatimustarve, joka on sama kuin KA-työn tarkoitus.

## 6. POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaslähtöisyyden merkityksiä tietojärjestelmien kehittämisessä. Kehittämistoiminnan ympäristöksi määrittelin sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurikehityksen. Tutkimuksen lähtökohtana olivat kokonaisarkkitehtuuriin tutustumiseni yhteydessä ilmenneet lukuisat viittaukset asiakaslähtöisyyteen. Olennoista noissa oli se, ettei asiakaslähtöisyyteen viitattu sosiaalihuollon toiminnan yhteydessä vaan sosiaalihuollon tieto- ja viestintäteknologiaan liittyen. Mielessäni alkoi hämmennyksen ja ymmärryksen aika-ajot, jossa paalupaikan lopulta otti edellinen. Onko todella tarkoitus, että asiakas nähdään kehittämisen resurssina aikaisemman tiedonlähteen sijasta? Onko kyse tietojärjestelmissä käytetystä käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, jota kutsutaan sosiaalialan yleisemmin käyttämällä termillä asiakaslähtöisyys? Ymmärretäänkö asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden ero? Onko kyse lopulta vain poliittisesta taikasanasta, jota toistellaan valtasuhteiden mukaisesti?

Hämmennyksen saattamana aioin aluksi kysyä asiaa kokonaisarkkitehtuurityössä mukana olevilta henkilöiltä. Heiltä voisin saada erilaisia tulkintoja asiakaslähtöisyydestä. Tuon ajatuksen ongelmana oli kokonaisarkkitehtuurin hierarkkinen luonne, jossa ylemmät hierarkiatasot ohjaavat alempia. Artikuloisivatko avainhenkilöt kuitenkin enemmän tai vähemmän selvästi jo aiemmin tuotettuja näkemyksiä. Samoja, joita on esitetty kokonaisarkkitehtuuriin olennaisesti kuuluvassa dokumentaatiossa. Tuolla taktiikalla törmäisin jo ensimmäisessä mutkassa väärän kysymyksenasettelun vuoksi: tarkoitukseni ei ole tulkita kolmannen osapuolen tulkintoja, vaan alkuperäistä, dokumentoitua, näkemystä asiakaslähtöisyyden merkityksestä. Siirryin fenomenografisesta tutkimusotteesta hermeneuttisen kehän, välillä turhautuneen uuvuttavan, kiertämiseen.

Mitä asiakaslähtöisyys sitten tarkoittaa sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurissa? Keskeisin tulos on, että asiakaslähtöisyyttä ei ole määritelty saati käsitteellistetty selkeästi. Asiakirjoissa se tarkoittaa vaikka mitä mutta samalla ei mitään. Asiakaslähtöisyys on kuin puhjennut rengas – yläpuolelta näyttää täyteläiseltä mutta alaosa pannukakulta. Asiakaslähtöisyyden määrittely olisi erityisen tärkeää jo siksi, että se on abstrakti termi ja siten epämääräisyytensä vuoksi vaikeasti tulkittava. Näin ollen asiakaslähtöisyyden informatiivisuus on käsitteellisesti heikko. Heikko tulkittavuus myös aineiston perusteella on tutkimukseni hatara kohta, mutta myös syy miksi ylipäättään tein tutkimukseni.

Itselleni jäi tunne, että olisin keskeyttänyt viimeisellä kierroksella. Ehkä odotukseni kasvoivat kokonaisarkkitehtuurityön kattavuuden ja järjestelmällisyyden myötä. Toisaalta käyttämäni asiakirjat antoivat kaikesta huolimatta suppean kuvan kokonaisuudesta, jolloin tulkintoihin on pakko suhtautua varauksin ja ymmärtää ne sen hetkisenä käsityksenä

asiakaslähtöisestä tietojärjestelmästä. Kokonaisarkkitehtuuri sinällään on hyvä kehittämisväline tilanteessa, jossa vaaditaan pohjatyön tekemistä. Työn, joka on odottanut tekemistään lähes 25 vuotta, mutta sen tekemättömyys vaikeuttaa yhä sosiaalialan perustyötä. Syksyllä uutisoitiin pariinkin otteeseen sosiaalihuollon tietojärjestelmien ongelmista perustyössä: ”Syrjintä kukkii sossuissa – toimeentulotuen maksamisessa kivikautisia käytäntöjä” [Niskanen, 2014] ja ”Miksi Tampere ei ole maksanut hyvityksiä?” [Aamulehti, 2014]. Molemmissa syytä langetettiin tietojärjestelmille. Varsinkin edellinen tapaus toi mieleen 1990-luvun alun, jolloin soittelin puheluita samasta asiasta sekä tietojärjestelmän toimittajalle (KT-tietokeskus) että sosiaalihuollon johtajalle. Ongelmana oli, etteivät sosiaalityöntekijät merkinneet asiakkuutta yhtenäisellä tavalla. Asiakastietojärjestelmä kysyi sekä päämiestä että asiakasta. Tämä itsessään ei olisi ollut ongelma, sillä asiakkaan olisi voinut merkitä sekä päämieheksi että asiakkaaksi. Ongelma oli se, että samasta perheestä asiakkaana oli välillä mies, välillä nainen. Yhtenäisyyden ja tietojen saatavuuden nimissä osa työntekijöistä merkitsi aina miehen päämieheksi. Edellä mainituissa artikkeleissa kyse on siis samasta ongelmasta kuin tietojärjestelmissä oli neljännesvuosisata aiemmin! Se, että pohjatyö tehdään ensin, ei kuitenkaan saa olla syy asiakaslähtöisyyden löysälle määrittelylle. Asiakaslähtöisyys on periaate, joka on käsitteellistettävä ja määriteltävä tai jätettävä periaatteista pois.

Sosiaalihuollossa on parhaillaan käynnissä historian suurimmat muutokset, kuten kunta- ja palvelurakenteen muutos (Paras-hanke), sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste), sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (Sote-uudistus) sekä lukuisat lainsäädäntöhankkeet, joista olennaisin on uusi sosiaalihuoltolaki. Samaan aikaan sosiaalihuollon tietohallintoa ja varsinaisen toimintaa kehitetään vastaamaan yhteensovittamisen vaatimuksia kokonaisarkkitehtuurin avulla. Kokonaisarkkitehtuurin käyttö säädetään tietohallintolaissa. Kokonaisarkkitehtuurin nyky- ja tavoitetilojen määrittely on jatkuvaa työtä. Uusi tavoitetila on tulevaisuudessa nykytila. Tämän vuoksi aineistona käytetyt dokumentit rajattiin toukokuuhun 2014, jonka jälkeen valmistuneet päivitykset eivät ole mukana tutkimuksessani.

Asiakaslähtöisyys kehittämisen periaatteena mainitaan usein edellä mainitussa yhteydessä. Välillä asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä käytetään hyvinkin notkeasti sekaisten ja jopa synonyymeinä. Välillä asiakaslähtöisyys ymmärretään organisaatiolähtöisyyden vastakohtana. Sosiaalihuollossa asiakaskeskeisyys on pitkään ollut sosiaalialan puheenparissa. Asiakas asetetaan silloin ammattilaisten toimenpiteiden keskiöön. Ammattilaiset kiertävät asiakasta kuin juhannussalkkoa loitsujaan hokien. Välillä asiakas sysätään toisen ryhmän tarkasteluun, ja sama tanssi aloitetaan uudestaan uusilla sanoilla. Asiakaslähtöisyyden tärkein ero on se, että asiakas otetaan suunnitteluun ja toteutukseen mukaan. Tällöin työntekijän rooli ei suinkaan deprofessionalisoidu vaan pikemminkin

reprofessionalisoituu asiakkaiden animaattoriksi. Tällöin ollaan hyvin lähellä niin sanottua sosiokulttuurista innostamista, jossa vahvistetaan yhteisöön kuulumisen tunteita [Kurki, 2000, s. 335].

Tutkimustehtävänäni oli kaksiosainen. Ensimmäiseksi selvitin asiakaslähtöisyyden menneisyyden merkityksiä ennen varsinaista kokonaisarkkitehtuurityötä. Tutkimustyön esiyymmärrysvaiheessa heräsi ajatus, että asiakaslähtöisyys-termiä käytetään kokonaisarkkitehtuurityössä annettuna. Asiakaslähtöisyys olisi tuolloin taikasana, joka tekisi teknologiasta inhimillisempää. Asiakaslähtöisyys olisi dokumenteissa mukana sanana ilman merkitystä ja mieltä, koska se on niin todettu joissain aiemmissa politiikkapapereissa. Näin ollen tarkastelin keskeisiä dokumentteja myös ennen tietohallintolain voimaantuloa. Ensimmäistä tutkimustehtävää voi tulkita vain yhdessä toisen tehtävän kanssa. Toisena tehtävänä tulkitsin merkityksiä, joita asiakaslähtöisyydellä on sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurissa. Samassa yhteydessä tarkastelin asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien suhdetta. Tässä vaiheessa ajatus asiakaslähtöisyyden merkityksellisestä mielettömyydestä alkoi vahvistua. Asiakaslähtöisyys-termi leijui yhä tyhjän päällä. Sen määrittelyyn ei panostettu, vaikka aiemmissa politiikkaohjelmissa periaatteellinen merkitys oli vahvistettu.

Jos asiakaslähtöisyyden määrittelyä ei tehdä periaatetasolla, niin kyse on joko vahingosta tai tarkoituksesta. Kumpi se oli, jää ainoastaan näiden pohdintojen varaan. Toisaalta voisi ajatella, että asiakaslähtöisyys jätetään avoimeksi, jottei sitä sidottaisi alemman hierarkiatason määrittelyissä. Asiakaslähtöisyys olisi näin ollen käytännöstä kumpuava ominaisuus, ei varsinainen periaate. Asiakaslähtöisyys voisi näin ollen ohjata vapaammin tietojärjestelmien kehittämistä. Toisaalta en voi käsittää yhtään syytä, miksi asiakaslähtöisyyden selkeä määrittely vaikuttaisi haittaavasti alemman hierarkiatason toteutuksiin.

Metodologisesti yritin tulkita ja ymmärtää tutkimuskohdetta hermeneuttisesti. Aineiston teksti oli viesti, jonka jotkut toiset osapuolet ovat välittäneet minulle. Näiden toisten osapuolten, jotka edustavat julkisen hallinnon toimijoita, maailman horisonttiin piirtyviä merkityksiä olen pyrkinyt tulkitsemaan ilman, että etsin siitä itselleni tuttuja piirteitä. Esiymmärryksen avulla pyrin nimenomaan vieraiden piirteiden tunnistamiseen. Asiakaslähtöisyys ajassa olevana terminä on jotain enemmän kuin siitä informoiva tekijä on edes tarkoittanut. Minulla tulkitsijana on käytettävissä enemmän informaatiota kuin esimerkiksi 2000-luvun alkupuolen dokumenttien tekijöillä. Tulkinnallisesti tämä on myös hankaluus. Ajallisen välimatkan päästä tulkitsijana voin nähdä metsän puilta, hahmottaa eri asioita. Samalla ajallinen etäisyys saattaa etäännyttää näkemästä yksityiskohtia, joita teksteissä on esitetty. Ongelmana näin lyhyt ajallinen etäisyys ei voi olla suuri; tähän on syynä tulkitsijan ikä. Nuo samat ajat olen elänyt siinä samassa merkitysympäristössä. Aika saattaa näin ollen olla vain tuloksia parantava seikka.

**Quo vadis kokonaisarkkitehtuuri?** Tutkimuksen perusteella heräsi epäily kokonaisarkkitehtuurin toimivuudesta nimenomaan julkisen sektorin asiakaslähtöisessä palvelutuotannossa. Juha Mykkänen [2013] mainitsee kokonaisarkkitehtuurityön haasteiksi muun muassa sitoutumisen puutteen (”yläpilvenä ilman kytkentää konkretiaan”), arkkitehtuurinäkökulmien siiloutumisen, eristäytymisen muusta toiminnasta ja mekanististen kuvausten tuottamisen ilman käyttötarkoituksen ja hyödyn määrittelyä. Mykkänen myös pohtii, onko asiakaslähtöinen kokonaisarkkitehtuuri mahdollista. Hänen mukaansa asiakastarpeet, asiakashyödyt, asiakkaan toiminta ja asiakkaan välineet näkyvät jo nyt elementteinä monissa kuvauksissa. Näin varmasti onkin, mutta asiakaslähtöisyyden pitäisi sisältää muitakin merkityksiä kuin nuo mainitut. Toisaalta Mykkänen toteaa, että asiakasnäkökulmasta voisi tuottaa soveltuvia kuvauksia jo olemassa olevien arkkitehtuurikuvausten rinnalle. Tässä tutkimuksessa tuo asiakasnäkökulma on vain osa asiakaslähtöisyyttä (vrt. palvelukohtaamisen kolmio). Jotta asiakkaan asema voitaisiin huomioida kokonaisarkkitehtuurissa kattavasti, niin tällöin palvelukohtaamisen näkökulmat ja niihin liittyvät kohteet sekä näiden väliset vaikutussuhteet täytyisi ymmärtää.

Asiakaslähtöisyyden tulisi olla sanahelinän sijasta tietoinen osa kokonaisarkkitehtuuria, jossa korostuu uudenlainen palveluajattelu. ICT Standard Forum [2010] havainnollistaa kokonaisarkkitehtuurin osa-alueita norsu-metaforan avulla. Omassa versiossani tytydyn eettisistä syistä norsumaiseen robottiin, jossa pää (toiminta-arkkitehtuuri) määrittää kokonaisuuden ja ohjaa suunnan. Selkäranka (järjestelmäarkkitehtuuri) nivoo yhteen ja kannattelee kokonaisuutta. Peräosa (teknologia-arkkitehtuuri) luo edellytykset vakaalle ja varmalle liikkeelle. Perä eli teknologia edellä kulkiessaan norsurobotti ei olisi kovinkaan luonnollinen näky. Tietoarkkitehtuuri kuvastaa jalkoja: ne antavat norsulle perustan ja vievät sitä eteenpäin. Fyysisesti robotti olisi jo toimiva – mitäpä muuta siihen enää tarvitaan. No, siihen tarvitaan asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys asettaa kysymyksen: ketä varten tämä norsumainen robotti on valjastettu? Näin ollen asiakaslähtöisyys on eräänlainen sielullinen tai moraalinen ajatus, joka ohjaa robotin toimimaan palvelijana. Asiakaslähtöisyys on se hyvä, jonka vuoksi koko laite on rakennettu. Asiakaslähtöisyys ei kuulu vain asiakkuuteen vaan koko toimintaan, aina organisatorisen hallintajärjestelmästä työntekijöihin ja sidosryhmiin asti.

Tietojärjestelmien kehittämiseen asiakaslähtöinen näkökulma toisi innovatiivisuutta. Sen avulla palvelutehtäviä voisi ajatella laajemmin esineiden ja asioiden internetin (*internet of things*, IoT,) lupausten toteuttajana. Tällaisia voisi olla vaikka pyörätuolin näkemisen pyörätuolin sijasta palveluna [Stahie, 2014]. Kokonaisarkkitehtuurissa asiakaslähtöisyys olisi myös huomioitava palvelulogiikan kautta, jolloin palvelutapahtuman jokaisen osapuolen (asiakas, työntekijä, organisaatio) näkökulma olisi huomioitava. Tällöin myös jokaiseen osapuoleen liittyy erilaisia tavoitteita tietojärjestelmissä. Asiakaslähtöistä olisi myös, jos jokaisen palvelukohtaamisen tahon vaikutussuhteista tehtäisiin analyysi.



Jatkotutkimusaihioista, joita tutkimuksen aikana kehittyi useita, korkeimmalle kohosi asiakkuuden ja palvelulogiikan huomioiminen tietojärjestelmien kehittämisessä. Aihetta voisi tutkia kokonaisarkkitehtuurissa osana alempien hierarkiatasojen kehittämistä. Tällöin ainoa mielekäs tutkimusstrategia olisi toimintatutkimus. Samaa aihepiiriin liittyisi myös tulevaisuudentutkimuksellinen käsittely, johon kytkeytyisi laajemmin hyvinvointipalvelujen kehitysmahdollisuudet muun muassa edellä mainitun asioiden, esineiden ja tavaroiden internetin suhteen.

Lopuksi palaan alkuun. Vieläkö ystävääni ja minua naurattaisi? Vakuutan ilman ironista sävyä ystävälleni, että sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuuri parantaa toimintojen ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. Se paranee tasolle, jota voidaan pitää normaalina perustasona 25 vuoden oppivuosien jälkeen. Ystäväni väittää kuitenkin tottuneensa perustasoa parempaan tietoteknologiaan jo 10 vuotta sitten levinneen Web 2.0 -ajattelun myötä. Hän on tottunut seuraamaan unirytmää, liikuntaa ja paheitaan sovellutusten avulla, ja siten muuttanut elintapojaan terveellisempään suuntaan. Yhä häntä ihmetyttää, milloin uusi aika koittaa esimerkiksi hänelle tällä hetkellä tärkeään päivähoitoon ja vanhempiensa kotihoitoon ja -palveluihin.

Minusta ystäväni tuntuu yhä äkeältä.

## VIITELUETTELO

- [Aamulehti, 2014] Miksi Tampere ei ole maksanut hyvityksiä? Aamulehti, Tampere, 13.9.2014.
- [Aho, 1999] Päivi Aho, Sosiaalityön luokitus - esiselvitys. Aiheita 14/1999. Stakes, Helsinki, 1999.
- [Ahokas, 2012] Kari Ahokas, Kokonaisarkkitehtuuri tulee julkishallintoon - "termi on kieltämättä hyödyttävä". CIO.fi Tivi [www-julkaisu]. Tietoviikko, 6.5.2012. Saatavissa: <http://www.tivi.fi/cio/kokonaisarkkitehtuuri+tulee+julkishallintoon++quottermi+on+kieltamatta+hyodyttavaquot/a798931>. [Viitattu: 10.10.2014]
- [Alastalo ja Åkerman, 2011] Marja Alastalo ja Maria Åkerman, Tieto hallinnassa: tietokäytännöt suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastapaino, Tampere, 2011.
- [Anttila, 2006] Pirkko Anttila, Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi, Hamina, 2006.
- [Bateson, 1986] John E. G. Bateson, Perceived Control and the Service Encounter. In: John A. Czepiel, Michael R. Solomon and Carol F. Surprenant (eds). The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses. Lexington Books, Lexington, MA 1986.
- [Burr, 2003] Vivien Burr, Social Constructionism. Routledge, London, 2003.
- [Dahlberg ja Vainio, 2014] Tomi Dahlberg ja Karri Vainio, Sosiaali- ja terveydenhuollon IT-ratkaisujen hyödyntämistä ja tietohallintoa koskeva kysely. Joulukuussa 2013 toteutetun kyselyn tulokset. VAKAVA-projekti, Kuntaliitto, 2014. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/tietojarj-sahkoiset-palv/vakava-projekti/Documents/03-Sote-it-ratkaisuiden-ja-hy%C3%B6dynt%C3%A4mist%C3%A4-ja-tietohallintoa-koskeva-kysely.pdf>. [Viitattu: 26.10.2014]
- [Esitysluonnos, 2014] Esitysluonnos, Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. [Luonnos 18.8.2014] STM, 2014. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=10386860&name=DLFE-31223.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=10386860&name=DLFE-31223.pdf). [Viitattu: 14.10.2014]
- [Eskola, 2010] Jari Eskola, Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 2010.
- [Eskola ja Suoranta, 2008] Jari Eskola ja Juha Suoranta, Johdatus laadulliseen tutkimukseen [8. painos]. Vastapaino, Tampere, 2008.

- [Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2006] James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons, Service Management Operations, Strategy, and Information Technology [5th Ed.]. McGraw-Hill, Boston, MA, 2006.
- [Freire, 1972] Paulo Freire, Pedagogy of the Oppressed. Herder and Herder, New York, 1972.
- [Froehle and Roth, 2004] Craig M. Froehle and Aleda V. Roth, New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management* 22, 1, (Feb. 2004) pp.1-21.
- [Grönroos, 2009] Christian Grönroos, Palvelujen johtaminen ja markkinointi. [Suom. Tillman, Maarit]. WSOYpro, Helsinki, 2009.
- [Grönroos, 2007] Christian Grönroos, Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition [3rd Ed.]. Wiley, Chichester, 2007.
- [Gunther et al., 2013] Kirsi Gunther, Suvi Raitakari, Kirsi Juhila, Sirpa Saario, Riina Kaartamo ja Anna Kulmala, Asiakaslähtöisyys vakavaa mielen sairautta sairastavien nuorten aikuisten kuntoutuskurssilla: etnometodologinen tapaustutkimus. Muotialan asuin- ja toimintakeskus, Tampere, 2013.
- [Hallitusohjelma, 2011] Hallitusohjelma, Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Valtioneuvoston kanslia, 2011. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>. [Viitattu: 11.4.2014]
- [HE 137/1999, 1999] HE 137/1999, Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sosiaali-huollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sekä sosiaalihuoltolain muuttamisesta ja eräiksi niihin liittyviksi laeiksi , 1999. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1999-/19990137>. [Viitattu: 26.10.2014]
- [HE 246/2010, 2010] HE 246/2010, Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta sekä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 18 ja 36 §:n muuttamisesta, 2010. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he-/2010/20100246>. [Viitattu: 26.10.2014]
- [Henderson and Thomas, 2002] Paul Henderson and David N. Thomas, Skills in Neighbourhood Work. [3rd ed.]. Routledge, London, 2002.
- [Homburg, 2004] Vincent Homburg, E-Government and NPM: A Perfect Marriage? ICEC '04: Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce. pp. 547-555, 2004.
- [Huovila et al., 2011] Mikko Huovila, Juha Mykkänen, Antero Lehmuskoski ja Heli Sahala, Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri: kehittämispolku 2012-2010. Sosiaalialan tietoteknologiahanke, STM, 2011. Saatavissa: <http://www4.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/Sokka+Kehitt%C3%A4mispolku+2012-2020.pdf>. [Viitattu: 26.10.2014]

- [Huovila ja Lehmuskoski, 2011] Mikko Huovila ja Antero Lehmuskoski, Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri - yleiskuvaus.1.11.2011 Sosiaalialan tieto-tekniologiahanke. STM, 2011. Saatavissa: <http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/Sokka+yleiskuvaus.pdf>. [Viitattu: 26.10.2014]
- [Hyötyläinen, 2014] Tahvo Hyötyläinen, Kokonaisarkkitehtuurin vetovoima syntyy vuorovaikutuksesta ja lopputuloksista. Gofore, blogi [www-julkaisu], 27.1.2014. Saatavissa: <https://gofore.com/it-johtaminen/kokonaisarkkitehtuurin-vetovoima-syntyy-vuorovaikutuksesta-ja-lopputuloksista/>. [Viitattu: 27.4.2014]
- [Hänninen, 2008] Kaija Hänninen, Asiakaslähtöisen arvioinnin mahdollisuuksista palvelujen kehittämisessä [luento]. Pienet Pohjalaiset Päihdepäivät 17.-18.11.2008, 2008. Saatavissa: [http://www.epshp.fi/files/5450/Asiakaslahtoisien\\_arvioinnin\\_mahdollisuuksista\\_palvelujen\\_kehittamisessa.pdf](http://www.epshp.fi/files/5450/Asiakaslahtoisien_arvioinnin_mahdollisuuksista_palvelujen_kehittamisessa.pdf). [Viitattu: 11.10.2014]
- [ICT Standard Forum, 2010] ICT Standard Forum, Arkkitehtuuri ja laadunvarmistus. [www-julkaisu], 21.09.2010. Saatavissa: <https://www.tietohallintomalli.fi/book-page/2010-09-21/arkkitehtuuri-ja-laadunvarmistus>. [Viitattu: 12.10.2014]
- [IHMC, 2014] IHMC, CmapTools.[www-page] Florida Institute for Human and Machine Cognition (IHMC). Available: <http://cmap.ihmc.us/download/>, [Accessed: 1.10.2014]
- [Illich, 2004] Ivan Illich, Deschooling Society. Marion Boyars, London, 2004.
- [Ives et al., 1980] Blake Ives, Scott Hamilton and Gordon B. Davis, A framework for research in computer-based management information systems. Management Science 26, 9, ( ) pp.910-934.
- [JHKA, 2011] JHKA, Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. Kokonaisarkkitehtuurin yleiskuvaus. Määrittely 0.95. Päiväys 4.4.2011. Valtiovarainministeriö, 2011. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20110407Luonno/03\\_JHKA\\_Yleiskuvaus\\_20110404.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110407Luonno/03_JHKA_Yleiskuvaus_20110404.pdf). [Viitattu: 5.12.2013]
- [JHS 179, 2012] JHS 179, ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. JHS-suositukset. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/179/full>. [Viitattu: 27.10.2014]
- [Jylhänkangas, 2013a] Riku Jylhänkangas, Kansallinen palveluarkkitehtuuri. Esitys Kansallinen palveluarkkitehtuuri -seminaarissa 4.10.2013 [seminariesitys]. Valtiovarainministeriö, 2013a. Saatavissa: [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20130913Kansal/name.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130913Kansal/name.jsp). [Viitattu: 19.4.2014]
- [Jylhänkangas, 2013b] Riku Jylhänkangas, Tuloksellisuutta tekemässä - JulkICT, TO-RI. Esitelmä Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seminaarissa 29.5.2013 [seminariesitelmä]. Valtiovarainministeriö, 2013b. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20130530Vaikut/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130530Vaikut/name.jsp). [Viitattu: 15.4.2014]

- [Kaivola, 2008] Taina Kaivola, Käsitekartat ilmiöiden ja oppimisprosessien jäsentäjinä. Teemana maailmanlaajuinen vastuu -teemapalsta. Opetusministeriön verkko-lehti, 21.2.2008. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2008/2102/kehitys.html>. [Viitattu: 9.4.2012]
- [Kallinen-Kräkin, 2001] Salme Kallinen-Kräkin, Sosiaalityön luokituksen lähtökohdat. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Helsinki, 2001.
- [Kangassalo, 1990] Hannu Kangassalo, Kuvauskieli käsitteellistä mallintamista varten, CONCEPT-D. Tietojenkäsittelyopin laitos, Tampereen yliopisto, Tampere, 1990.
- [Kangassalo, 1991] Hannu Kangassalo, Käsitteellisen mallintamisen perusteita: teorian rakentamisen näkökulma. Teoksessa: Esko Marjomaa ja Tere Vadén (toim.), Ihmisen tiedonkäsittely, symbolien manipulointi ja konnektionismi. Tampereen yliopisto, Tampere, 1991.
- [Kartturi, 2011] Kartturi, Kartturi - korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin menetelmäopas: asiakaslähtöisen toiminnan ja tietohallinnon kokonaisvaltainen kehittäminen. CSC Tieteen tietotekniikan keskus, Helsinki, 2011.
- [Kaseva, 2011] Kaisa Kaseva, Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä: integroitu kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki, 2011.
- [Kauppi, 1967] Raili Kauppi, Einführung in die Theorie der Begriffssysteme. Tampereen yliopisto, Tampere, 1967.
- [Keronen, 2013] Merja Keronen, Asiakaslähtöisyys – olennainen tekijä sosiaalihuollossa. TESSO - sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti, 31.1.2013. Saatavissa: <http://www.tesso.fi/artikkeli/asiakaslatoisyys-olennainen-tekija-sosiaalihuollossa>. [Viitattu: 30.10.2014]
- [Kokko, 2003] Riitta-Liisa Kokko, Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä: institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Kuntoutussäätiö, Helsinki, 2003.
- [Kokonaisarkkitehtuuri, 2012] Kokonaisarkkitehtuuri, Esite kokonaisarkkitehtuurista. JulkICT-toiminto, Valtiovarainministeriö, 2012. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/-04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Kokonaisarkkitehtuuri.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/-04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Kokonaisarkkitehtuuri.pdf). [Viitattu: 12.10.2013]
- [Koskinen ja Palomäki, 2010] Ismo Koskinen ja Jari Palomäki, Raili Kaupin kirjoitukset. Scientia generalis / 4, Logiikka, käsiteteoria. Tampere University Press, Tampere, 2010.
- [Kurki, 2000] Leena Kurki, Sosiokulttuurinen innostaminen: muutoksen pedagogiikka. Vastapaino, Tampere, 2000.
- [L 10.6.2011/634] Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta. [Tietohallintolaki]. 2011.

- [L 17.9.1982/710] Sosiaalihuoltolaki. 1982.
- [L 22.9.2000/812] Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. 2000.
- [L 3.8.1992/733] Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta. 1992.
- [L 9.2.2007/159] Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. 2007.
- [Laaksonen et al., 2012] Maarit Laaksonen, Mari Suhonen ja Sirpa Suhonen, Sosiaalipalvelujen luokituksen sanasto ja sosiaalihuollon asiakasasiakirjasanasto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki, 2012.
- [Langan, 2002] Mary Langan, The Legacy of Radical Social Work. In: Robert Adams, Lena Dominelli, Malcolm Payne and Jo Campling (eds). Social Work: Themes, Issues and Critical Debates. Palgrave in association with The Open University, Basingstoke 2002.
- [Lappalainen, 2005] Pertti Lappalainen, Verkolla valtaa: Internet ja poliittisen kansalais-toiminnan näkymät. Minerva, Jyväskylä, 2005.
- [Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi, 2012] Antero Lehmuskoski ja Sirpa Kuusisto-Niemi, Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelut. Opas sosiaalihuollon käsitteelliseen tarkasteluun. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Itä-Suomen yliopisto, 2012. Saatavissa: [http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/asiakaslaitokset\\_ja\\_vai\\_kuttavat\\_sosiaalipalvelut\\_opas\\_sosiaalihuollon\\_kasitteelliseen\\_tarkasteluun.pdf](http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/asiakaslaitokset_ja_vai_kuttavat_sosiaalipalvelut_opas_sosiaalihuollon_kasitteelliseen_tarkasteluun.pdf). [Viitattu: 22.5.2013]
- [Lehmuskoski, 2005] Antero Lehmuskoski, Selvitys sosiaalihuollossa käytettävistä termeistä: sosiaalihuollon tietoteknologiahanke. Terveystieteiden ja -talouden laitos, Shiftec -tutkimusyksikkö, Kuopion yliopisto, Kuopio, 2005.
- [Lehto, 2000] Juhani Lehto, Saumaton palveluketju mosaiikkimaisessa järjestelmässä. Teoksessa: Susanna Nouko-Juvonen, Pekka Ruotsalainen ja Irma Kiikkala (toim.), Hyvinvointivaltion palveluketjut. Tammi, Helsinki, 2000.
- [Leinonen et al., 2011] Paula Leinonen, Virpi Hotti, Jaana Nevalainen, Antero Lehmuskoski, Mikko Huovila, Juha Mykkänen, Maarit Laaksonen, Erja Ailio, Miia-Maarit Saarelainen, Miika Alonen, Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri: linjaukset ja kuvaukset. 5.12.2011. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011. Saatavissa: <http://www4.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/Sokka+linjaukset+ja+kuvaukset.pdf>. [Viitattu: 27.10.2014]
- [Leväsluoto ja Kivisaari, 2012] Johanna Leväsluoto ja Sirkku Kivisaari, Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja. VTT Technology, 2012. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T62.pdf>. [Viitattu: 30.10.2014]

- [Lewis, 1971] C. I. Lewis, *An Analysis of Knowledge and Valuation*. Open Court, La Salle, IL, 1971.
- [Liimatainen et al., 2007] Katja Liimatainen, Martin Hoffman ja Jukka Heikkilä, Katsaus 15 maan kokonaisarkkitehtuurityöhön - Valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurin tutkimusprojekti. Jyväskylän yliopisto: FEAR-projekti. Tutkimukset ja selvitykset 6a/2007. Valtiovarainministeriö, 2007. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20071120Katsau/FEAR-.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20071120Katsau/FEAR-.pdf). [Viitattu: 27.4.2013]
- [Maglio and Spohrer, 2008] Paul P. Maglio and Jim Spohrer, Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 1, pp.18-20.
- [Moilanen ja Räihä, 2010] Pekka Moilanen ja Pekka Räihä, *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa: Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Jyväskylä, 2010.
- [Mursu ja Tiihonen, 2011] Anja Mursu ja Tuija Tiihonen, *Kestävä tietojärjestelmäkehitys organisaatioissa*. Teoksessa: Mika Laakkonen, Suvi Lamminpää ja Jarno Malaprade (toim.), *Informaatioteknologian filosofia*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi, 2011.
- [Mykkänen, 2013] Juha Mykkänen, Toiminta- ja asiakaslähtöisen kokonaisarkkitehtuurin osaamistarpeisiin vastaaminen hyvinvointipalveluissa. Luento terveyden-huollon atk-päivillä 29.5.2013 [seminaariesitelmä], 2013. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/atk-paivat/2013/2013-05-29-10-01-Mykk%C3%A4nen.pdf](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/atk-paivat/2013/2013-05-29/Documents/2013-05-29-10-01-Mykk%C3%A4nen.pdf). [Viitattu: 27.10.2014]
- [Mönkkönen, 2002] Kaarina Mönkkönen, *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena: vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa*. Kuopion yliopisto, Kuopio, 2002.
- [Niiniluoto, 2002] Ilkka Niiniluoto, *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki, 2002.
- [Nikku, 2014] Heikki Nikku, Suomi tarvitsee laadukkaampaa IT:tä. *Teknolohiateollisuus, blogi* [www-julkaisu], 4.4.2014. Saatavissa: <http://teknolohiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/toimitusjohtajablogi/suomi-tarvitsee-laadukkaampaa-itta>. [Viitattu: 27.10.2014]
- [Niskanen, 2014] Eveliina Niskanen, Syrjintä kukkii sossuissa – toimeentulotuen maksamisessa kivikautisia käytäntöjä. YLE, uutiset, 17.9.2014. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/syrjinta\\_kukkii\\_sossuissa\\_toimeentulotuen\\_maksamisessa\\_kivikautisia\\_kaytantoja/7431223](http://yle.fi/uutiset/syrjinta_kukkii_sossuissa_toimeentulotuen_maksamisessa_kivikautisia_kaytantoja/7431223). [Viitattu: 12.10.2014]
- [Novak ja Gowin, 1995] Joseph D. Novak ja D. Bob Gowin, *Opi oppimaan*. Gaudeamus, Helsinki, 1995.

- [Nurmi, 2004] Kari E. Nurmi, Systemaattinen tekstianalyysi. [www.metodix.com](http://www.metodix.com), 2004. Saatavissa: [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/nurmi\\_systemaattinen\\_tekstianalyysi/](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/nurmi_systemaattinen_tekstianalyysi/). [Viitattu: 27.10.2014]
- [Nykänen, 2010] Pirkko Nykänen, Terveystieteiden tutkimus - katsaus tieteen alaan ja sen tilanteeseen Suomessa 2010. *Tietojenkäsittelytiede*, 30, (Heinäkuu 2010) ss.13-20.
- [Outinen, 1996] Maarit Outinen, Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa: valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä [2., tark. p.]. Stakes, Helsinki, 1996.
- [Outinen ja Lindqvist, 1999] Maarit Outinen ja Tuija Lindqvist, Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle: valtakunnallinen suositus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki, 1999.
- [Palomäki, 2011] Jari Palomäki, Käsitteet ja käsittemallit informaatiojärjestelmissä. Teoksessa: Mika Laakkonen, Suvi Lamminpää ja Jarno Malaprade (toim.), *Informaatioteknologian filosofia*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi, 2011.
- [Payne, 2005] Malcolm Payne, *Modern Social Work Theory*. [3rd ed.]. Palgrave Macmillan, London, 2005.
- [Pulkkinen et al., 2007] Mirja Pulkkinen, Katariina Valtonen, Jukka Heikkilä ja Katja Liimatainen, Kokonaisarkkitehtuurimallit. Valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurin tutkimusprojekti. Valtiovarainministeriö, Tutkimukset ja selvitykset 3/2007, 2007. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20070608Kokona/FEAR\\_netti\\_kokokirja.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20070608Kokona/FEAR_netti_kokokirja.pdf). [Viitattu: 12.4.2013]
- [Pyöriä, 2001] Pasi Pyöriä, Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa: Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (toim.), *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus, Helsinki, 2001.
- [Päykkönen ja Pohjola, 2007] Kirsi Päykkönen ja Anneli Pohjola, Sosiaalialan tiedonhallintakartoitus. Selvitys sosiaalialan tiedonhallinnan nykytilasta Suomessa 2006. Lapin yliopisto, Rovaniemi, 2007.
- [Rose, 2003] Stephen M. Rose, Sosiaalityön missio. Teoksessa: Merja Laitinen ja Anneli Pohjola (toim.), *Sosiaalisen vaihtuvat vastuut*. PS-kustannus, Jyväskylä, 2003.
- [Rosenfeld, 1983] Jona M. Rosenfeld, The domain and expertise of social work: A conceptualization. *Soc.Work* 28, 3, pp.186-191.
- [Ruotsalainen, 2000] Pekka Ruotsalainen, Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa: Susanna Nouko-Juvonen, Pekka Ruotsalainen ja Irma Kiikkala (toim.), *Hyvinvointivaltion palveluketjut*. Tammi, Helsinki, 2000.



- [Sahala, 2005] Heli Sahala, Tietoteknologian käytön edistäminen sosiaalihuollossa -hankesuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki, 2005.
- [Schekkerman, 2003] Jaap Schekkerman, How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise Architecture Framework. Trafford, Victoria, 2003.
- [Segars and Grover, 1999] Albert H. Segars and Varun Grover, Profiles of strategic information systems planning. Information Systems Research 10, 3, (September 1999) pp.199-232.
- [Smedberg, 2012] Jari Smedberg, Informaatioteknologian hyödyntäminen kansalaisjärjestöjen projekteissa. [pro gradu -tutkielma] Tampereen yliopisto, 2012. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22441>. [Viitattu: 27.10.2014]
- [Sosiaaliportti, 2013] Sosiaaliportti, Asiakkaan asema ja oikeudet. [www-julkaisu] Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 23.10. 2013. Saatavissa: <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/vammaispalvelujen-kasikirja/laki-ja-oikeuskaytanto/asiakkaan-asema-ja-oikeudet/>. [Viitattu: 2.3.2014]
- [Stahie, 2014] Silviu Stahie, Stephen Hawking Talks about the Linux-Based Intel Connected Wheelchair Project. [www-page] Softpedia. Available: <http://news.softpedia.com/news/Stephen-Hawking-Talks-About-the-Linux-Based-Intel-Connected-Wheelchair-Project-458539.shtml>. [Accessed: 14.10.2014]
- [Stenvall ja Laitinen, 2013] Jari Stenvall ja Ilpo Laitinen, Yhteenveto ja toimenpidesuositukset. Teoksessa: Ilpo Laitinen, Risto Harisalo ja Jari Stenvall (toim.), Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: kansainvälinen vertailu. Tampere University Press, Tampere, 2013.
- [STM, 1996] STM, Sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknologian hyödyntämisstrategia. Sosiaali- ja terveysministeriö, sosiaali- ja terveyspalveluosasto, Helsinki, 1996.
- [STM, 2006] STM, Sosiaalihuolto Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2006:11. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2006. Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/esitteita-sarja/nayta/-/\\_julkaisu/1059247](http://www.stm.fi/julkaisut/esitteita-sarja/nayta/-/_julkaisu/1059247). [Viitattu: 28.10.2014]
- [STM, 2007] STM, Suomen eTerveys -tiekartta. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2007. Saatavissa:[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3523.pdf&title=Suomen\\_eTerveys\\_\\_tiekartta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3523.pdf&title=Suomen_eTerveys__tiekartta_fi.pdf). [Viitattu: 1.11.2014]
- [STM, 2011] STM, Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 : sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011.
- [STM, 2014a] STM, Sosiaalihuollon lainsäädännön kokonaisuudistus. Sosiaalihuoltolaki - Sosiaali- ja terveysministeriö, 18.09.2014. Saatavissa: <http://www.stm.fi/sosiaalihuoltolaki>. [Viitattu: 4.10.2014]

- [STM, 2014b] STM, Sosiaalipalvelut. Sosiaali- ja terveyspalvelut, 28.7.2014. Saatavissa: [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut). [Viitattu: 10.10.2014]
- [STM, 2014c] STM, Sote-uudistus. Kehittämishjelmat ja -hankkeet, 20.08.2014. Saatavissa: [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamishjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamishjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos). [Viitattu: 4.10.2014]
- [Suhonen et al., 2009] Marko Suhonen, Maarit Laaksonen, Esa Paakkanen, Juha Mykkänen, Heli Luostarinen, Teppo Taskinen, Antero Lehmuskoski ja Heli Viinikainen, Sosiaalihuollon asiakasasiakirjojen sähköinen arkistointi. Vaatimukset ja toiminnallinen määrittely. 6.11.2009, dokumentin versio 2. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009. Saatavissa: <http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/Sosiaalihuollon+asiakasasiakirjojen+s%C3%A4hk%C3%B6inen+arkistointi.pdf>. [Viitattu: 1.11.2014]
- [Suomi ja Raitoharju, 2008] Reima Suomi ja Reetta Raitoharju, Kun prosessit eivät riitä - miksi terveydenhuollon rakenteet ovat tärkeitä myös lääkitystiedon hallinnassa. Teoksessa: Reima Suomi ja Reetta Raitoharju (toim.), Lääkitys kohdalleen : tietojen hallinta avain oikeaan lääkitykseen. TUCS National Publication, no 16. Turku Centre for Computer Science, Turku, 2008.
- [Tarabanis et al., 2001] K. A. Tarabanis, V. Peristeras and G. Frigidis, Building an enterprise architecture for public administration: a high level data model for strategic planning. ECIS 2001 The 9th European Conference on Information Systems, pp. 987-998, 2001.
- [Tietoyhteiskunta, 2004] Tietoyhteiskuntaohjelma. Hallituksen politiikkaohjelmat. Valtioneuvoston kanslia, 2004. Saatavissa: [http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat\\_2003-2007/tietoyhteiskuntaohjelma/ohjelma/fi.pdf](http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat_2003-2007/tietoyhteiskuntaohjelma/ohjelma/fi.pdf). [Viitattu: 28.10.2014]
- [Tikesos, 2007] Sosiaalialan tietoteknologiahanke. Hankesuunnitelma 2008–2011. Johdoryhmän hyväksymä 1.10.2007. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2007. Saatavissa: <http://www.sosiaaliportti.fi/File/303afc17-94e3-4b82-b044-295fc6e1ddc3/Tikesos+hankesuunnitelma+2008-2011.pdf>. [Viitattu: 9.8.2013]
- [TuKKK, 2012] Monitori 2012 -seminaari nostaa asiakkaan terveys- ja hyvinvointialan palvelutuotannon keskiöön. Turun kauppakorkeakoulu, 18.12.2012. Saatavissa: <http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Monitori2012.aspx>. [Viitattu: 30.10.2014]
- [Tuomi ja Sarajärvi, 2013] Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki, 2013.
- [Uusitalo, 2012] Jukka Uusitalo, Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin tavoitteet ja tilanne. Kokonaisarkkitehtuuri hyvinvointipalveluissa -seminaari. Kuopio 4.12.2012. [Seminaariesitelmä]. JulkICT-toiminto. Valtiovarainministeriö, 2012. Saatavissa:

- <https://www.uef.fi/documents/976466/1020754/Uusitalo-JHKA+tavoitteet+ja+tilanne+20121204.pdf/a6719d45-c051-4845-bbd4-7691b4d13703>. [Viitattu: 17.1.2014]
- [Valtioneuvosto, 2007] Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston kanslia, 2007. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>. [Viitattu: 28.10.2014]
- [Valtioneuvosto, 2011] Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston kanslia, 2011. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. [Viitattu: 28.10.2014]
- [Vargo and Akaka, 2009] Stephen L. Vargo and Archpru Akaka, Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science* 1, 1, ( ) pp.32-41.
- [Vartiainen et al., 2013] Pirkko Vartiainen, Seija Ollila, Harri Raisio ja Juha Lindell, Johtajana kaaoksen reunalla : kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus, Helsinki, 2013.
- [Varto, 1992] Juha Varto, Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki, 1992.
- [Virtanen, 1993] Mauno A. Virtanen, Nöyrää puhetta. Omakustanne, Sodankylä, 1993.
- [Virtanen ja Stenvall, 2010] Petri Virtanen ja Jari Stenvall, Julkinen johtaminen. Tietosanomaa, Helsinki, 2010.
- [Virtanen et al., 2011] Petri Virtanen, Maria Suoheimo, Sara Lamminmäki, Päivi Ahonen ja Markku Suokas, Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekes, Helsinki, 2011.
- [VM, 2011a] Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin hallintamalli. Määrittely 0.95. Päiväys 4.4.2011. Valtiovarainministeriö, 2011. Saatavissa: [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20110407Luonno/04\\_JHKA\\_Hallintamalli\\_20110404.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110407Luonno/04_JHKA_Hallintamalli_20110404.pdf). [Viitattu: 1.11.2014]
- [VM, 2011b] Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. KA-kohdealueen tehtävät. Määrittely 0.95. Päiväys 4.4.2011. Valtiovarainministeriö, 2011. Saatavissa: [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20110407Luonno/03\\_JHKA\\_Yleiskuvaus\\_20110404.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110407Luonno/03_JHKA_Yleiskuvaus_20110404.pdf). [Viitattu: 28.10.2014]
- [VM, 2012a] Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri. Julkisen hallinnon arkkitehtuuriperiaatteet. Määrittely 1.00. Päiväys 4.4.2012. Valtiovarainministeriö, 2012. Saatavissa: <https://www.yhteentoimivuus.fi/view/Asset/downloadAsset.xhtml?releaseId=1433&id=60058>. [Viitattu: 4.11.2014]
- [VM, 2012b] Kirje 04.09.2012: Toimintaa ja tietohallintoa on suunniteltava kokonaisuutena. VM/1531/00.01.02.03/2012. Valtiovarainministeriö, 2012b. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120918Ohessa/Toimintaa\\_ja\\_tietohallintoa\\_on\\_suunniteltava\\_kokonaisuutena.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120918Ohessa/Toimintaa_ja_tietohallintoa_on_suunniteltava_kokonaisuutena.pdf). [Viitattu: 15.5.2013]

[VM, 2014] Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Hankkeet. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0108\\_vai\\_kuttavuus\\_tuloksellisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0108_vai_kuttavuus_tuloksellisuus/index.jsp).

[Viitattu: 15.4.2014]

[Zachman, 1987] J. A. Zachman, A framework for information systems architecture. IBM Systems Journal 26, 3, pp. 276-292.

[Zúñiga, 2001] Gloria L. Zúñiga, Ontology: Its transformation from philosophy to information systems. Proceedings of the international conference on Formal Ontology in Information Systems - volume 2001, pp.187-197. ACM, 2001.

[Åhlberg, 2010] Mauri Åhlberg, Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa: Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu. PS-Kustannus, Jyväskylä, 2010.

[Åhlberg, 1990] Mauri Åhlberg, Käsitekarttatekniikka ja muut vastaavat graafiset tiedonesittämistekniikat opettajan ja oppilaiden työvälineinä. Joensuun yliopisto, Joensuu, 1990.

## LIITE 1. Sosiaalipalvelut

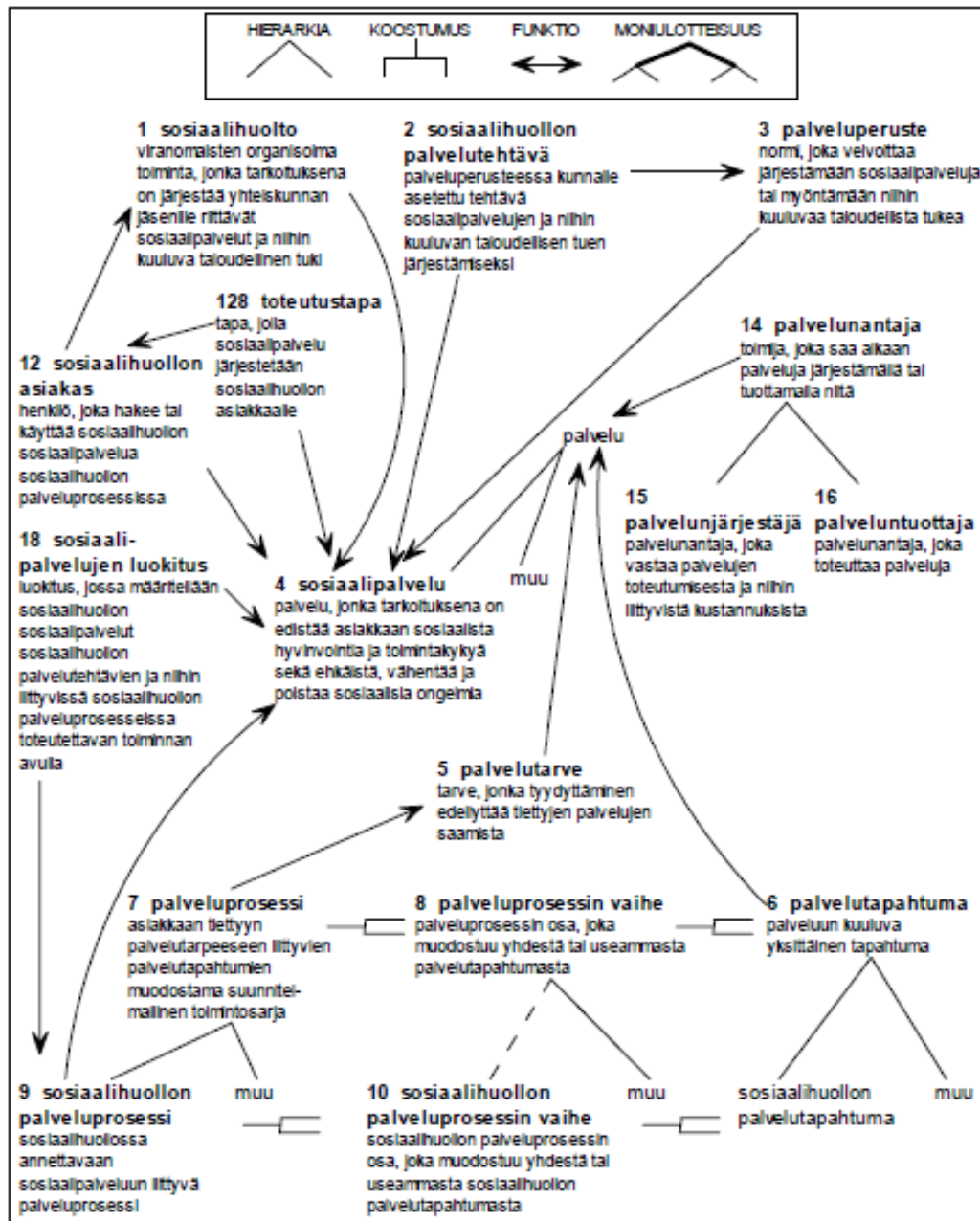
Sosiaali- ja terveysministeriön internet-sivulla [STM, 2014b] esitellään kuntien vastuulla olevat sosiaalipalvelut:

<b>Sosiaalityö</b>	Sosiaalihuollon henkilöstö ohjaa, neuvoa, selvittää ongelmia ja järjestää tukitoimia joko yksittäisille henkilöille, perheille tai yhteisöille.
<b>Sosiaalipäivystys</b>	Turva akuuteissa ongelmatilanteissa, jotka liittyvät esimerkiksi perheväkivaltaan, lasten heitteillejättöihin tai onnettomuus- ja rikostapahtumien jälkihoitoon.
<b>Kotipalvelut</b>	Vanhuksia, vammaisia, sairaita ja lapsiperheitä autetaan kotipalveluilla selviytymään arkielämästä ja esimerkiksi hygieniaan kuuluvista askareista.
<b>Omaishoidon tuki</b>	Omainen voi hoitaa vanhusta, vammaista tai pitkäaikaissairasta kotona ja saada siitä palkkiota.
<b>Asumispalvelut</b>	Vanhusten ja vammaisten kotona asumista voidaan tukea asunnon muutostöillä tai palveluasumisen järjestämisellä.
<b>Laitoshoido</b>	Ympäri vuorokautista hoitoa ja huolenpitoa laitoshoidossa annetaan niille, jotka eivät selviydy muiden palvelujen avulla kotona. Laitoshoido voi olla joko pitkä- tai lyhytaikaista tai jaksotonta.
<b>Perhehoito</b>	Perhehoitoon turvaudutaan silloin, kun apua ja tukea tarvitsevalle henkilölle (esimerkiksi lapselle tai vammaiselle) halutaan antaa mahdollisimman kodinomaista ja yksilöllisiä tarpeita vastaavaa hoitoa.
<b>Kuntoutus</b>	Kuntouttava työote kuuluu kaikkiin sosiaalipalveluihin. Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen on kunnan sosiaalihuollon vastuulla. Jos asiakas tarvitsee lisäksi kuntoutusta, jota sosiaalipalveluissa ei voida järjestää, sitä hankitaan muualta.
<b>Lasten ja perheiden palvelut</b>	Kunta huolehtii päivähoitosta, lastensuojelusta, ottolapsineuvonnasta, kasvatus- ja perheneuvonnasta, perheasioiden sovittelusta, isyyden selvittämiseen ja vahvistamiseen liittyvistä palveluista sekä lapsen huoltoon ja tapaamisoikeuteen liittyvästä sovittelusta.
<b>Ikäihmisten palvelut</b>	Ikäihmisten tarvitsemia sosiaalipalveluja ovat muun muassa kotipalvelu tukipalveluineen, omaishoidon tuki ja laitoshoido.
<b>Vammaispalvelut</b>	Vammaiset henkilöt käyttävät ensisijaisesti yleisiä sosiaali- ja terveyspalveluja, ja vasta kun niiden apu ei riitä, turvautuvat erityispalveluihin, kuten asumis-, apuväline-, kuljetus- ja tulkkipalveluihin.
<b>Päihdetyö ja -palvelut</b>	Ehkäisevällä päihdetyöllä edistetään päihteettömiä elintapoja ja lisätään päihteisiin liittyvää tietoutta. Päihdepalveluilla tarjotaan tukea, apua, hoitoa ja kuntoutusta päihteiden ongelmakäyttäjille ja heidän läheisilleen.

## Liite 2. Esimerkki sosiaalihuollon käsitejärjestelmä

Käsitekaaviot ovat kuvakaappauksia teoksesta ”Sosiaalipalvelujen luokituksen sanasto ja sosiaalihuollon asiakasasiakirjasanasto” [Laaksonen *et al.*, 2012], josta löytyy tarkemmat kuvaukset.

Sosiaalipalvelujen yleisiä käsitteitä:

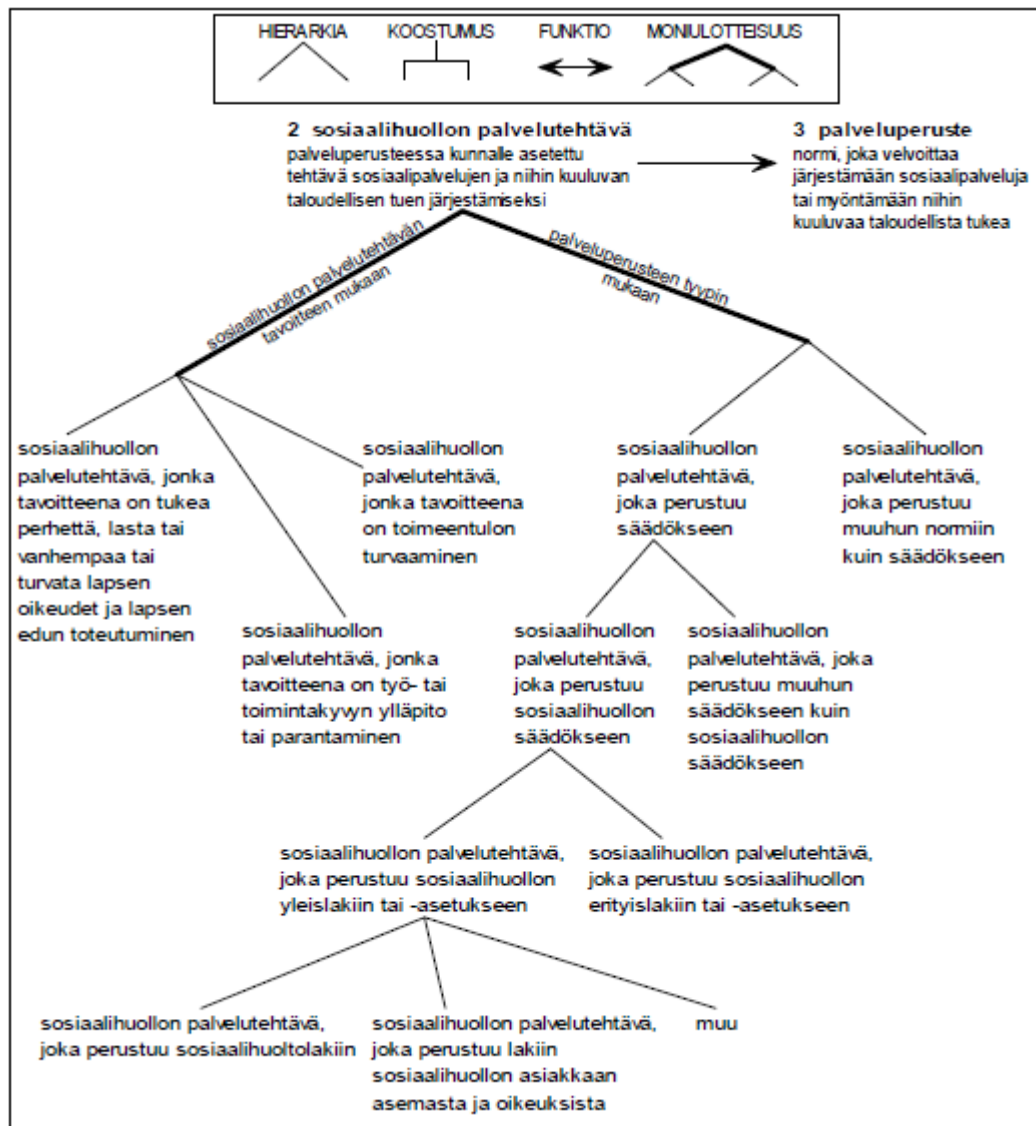


[Laaksonen *et al.*, 2012, s. 13]

(Liite 2 jatkuu seuraavalle sivulle)

(Liite 2 jatkuu edelliseltä sivulta)

### Sosiaalihuollon palvelutehtävät:



[Laaksonen *et al.*, 2012, s. 17]

### **Liite 3. Asiakslähtöisyyden tarkistuslista**

Asiakslähtöisen kehittämisen osa-alueet lainaten ja mukaillen Virtasta ym. [2011, s. 22]:

#### **1. Asiakastaso**

##### **1.1. Miten asiakkaan palveluymmärrystä rakennetaan?**

- a. Palvelun käyttäjän ymmärrettävä olevansa asiakas
- b. Asiakkaan oikeuksista, velvollisuuksista, rooleista tiedotetaan eri vaiheissa palvelutapahtumaa
- c. Asiakkaan mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua tiedotetaan
- d. Tiedolla muokataan asiakkaan asenteita ja aktivoidaan osallistumaan palvelutapahtumaan

##### **1.2. Miten asiakkaan osallistumismahdollisuuksia lisätään?**

- a. Asiakkaan voimavarojen hyödyntäminen palvelutapahtumassa
- b. Asiakas toimijana (ei palvelun kohteena)
- c. Molemminpuolinen ymmärrys palvelutapahtuman vuorovaikutuksellisuudesta
- d. Mahdollisuus asiakkaan subjektiudelle eli mahdollisuudelle tehdä valintoja
- e. Asiakaskokemuksen merkitys kehittämisessä

#### **2. Kohtaamistaso (työntekijä/organisaatio)**

##### **2.1. Miten asiakkaan ääni kuuluu muotoa, sisältöä ja jakelukanavia kehitetään?**

- a. Asiakkaan ääni kuuluu itse palvelutapahtumassa
- b. Asiakkaan ääni kuuluu kehittämisessä

##### **2.2. Miten asiakasymmärrystä syvennetään?**

- a. Tieto asiakastarpeista
- b. Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päätöksenteon pohjana

#### **3. Organisaatiotaso**

##### **3.1. Miten palvelua tuottavan organisaation asenteita ja palvelukulttuuria muutetaan?**

- a. Organisaation ja työntekijöiden asenteiden muutos asiakkaiden kohtaamisessa
- b. Muutokseen panostaminen
- c. Esteiden tunnistaminen

##### **3.2. Tuetaanko johtamisella muutosta?**

- a. Pyrkimys organisaation toimintatapojen ja asenteiden muuttamiseen
- b. Asiakkuusajattelun tuominen organisaation eri tasoille
- c. Kehittämisen tuki



#### **LIITE 4. Sosiaalihuollon KA-työssä huomioitavat lait**

SOKKA-materiaalin [Leinonen *et al.*, 2011] pohjalta läpikäydyt lait, joissa ei viitattu asiakaslähtöisyyteen (sulussa aineistoon kuuluva laki).

##### **Sosiaalihuoltoon sovellettavat yleiset lait**

1. Suomen perustuslaki (731/1999)
2. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (733/1992)
3. Hallintolaki (1361/2001)
4. Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999)
5. Arkistolaki (831/1994)

##### **Sosiaalihuollon yleislait**

6. Sosiaalihuoltolaki (710/1982)
7. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000))
8. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005)

##### **Sosiaalipalvelujen järjestämistä ohjaavat erityislait**

9. Laki omaishoidon tuesta (937/2005)
10. Laki toimeentulotuesta (1412/1997)
11. Laki lasten päivähoidosta (36/1973)
12. Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta (1128/1996)
13. Perhehoitajalaki (312/1992)
14. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987)
15. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (519/1977)
16. Isyyslaki (700/1975)
17. Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983)
18. Laki lapsen huoltoa ja tapaamisoikeutta koskevan päätöksen täytäntöpanosta (1996/619)
19. Laki lapsen elatuksesta (704/1975)
20. Laki lapseksi ottamisesta (153/1985)
21. Lastensuojelulaki (417/2007)
22. Laki nuorista rikoksentekijöistä (262/1949)
23. Laki sosiaalisesta luototuksesta (1133/2002)